



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**El modelo Malcolm Baldrige y su influencia en la
gestión de administración deportiva en la UNMSM,
2017- 2019**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Administración
con mención en Gestión Empresarial

AUTOR

Manuel Alexander DÍAZ RODRÍGUEZ

ASESOR

Dr. Pedro Gustavo FLORES PEÑA

Lima, Perú

2021



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Díaz, M. (2021). *El modelo Malcolm Baldrige y su influencia en la gestión de administración deportiva en la UNMSM, 2017- 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Manuel Alexander Díaz Rodríguez
DNI	09876592
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-8874-1457
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Pedro Gustavo Flores Peña
DNI	09224556
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-5110-2099
Datos de investigación	
Línea de investigación	No aplica
Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Financiamiento propio
Ubicación geográfica de la investigación	Ciudad Universitaria - UNMSM -7.0787100 -76.7425500
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2017 - 2019
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/perepo/ocde/ford#5.02.04



ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL N° 0008-UPG-FCA-2021 PARA

OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN

ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL



En la Ciudad Universitaria, a los veintisiete días del mes de enero del año dos mil veintiuno, siendo las nueve horas, en el enlace meet.google.com/wsu-hudq-euh emitido por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **DR. EBOR FAIRLIE FRISANCHO**, e integrado por los miembros: **DR. PEDRO GUSTAVO FLORES PEÑA (Asesor)**, **DR. JOSÉ ANTONIO VILLACORTA HUAPAYA (Jurado)**, **DR. PEDRO HERBERT JAIME VALENCIA POMAREDA (Jurado)**; el postulante al Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, don **MANUEL ALEXANDER DÍAZ RODRÍGUEZ**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **"EL MODELO MALCOLM BALBRIGE Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA EN LA UNMSM, 2017 - 2019"**, con el propósito de optar el Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

18 (DIECIOCHO) MUY BUENO

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas **Otorgar** el Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, a don **MANUEL ALEXANDER DÍAZ RODRÍGUEZ**. Se extiende la presente Acta original y siendo las 10:30 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.

DR. EBOR FAIRLIE FRISANCHO
PRESIDENTE

DR. PEDRO GUSTAVO FLORES PEÑA
ASESOR

DR. JOSÉ ANTONIO VILLACORTA HUAPAYA
JURADO

DR. PEDRO HERBERT JAIME VALENCIA POMAREDA
JURADO

“Los campeones no se hacen en gimnasios, están hechos de algo inmaterial que tienen muy dentro de ellos, un deseo, un sueño, una visión”.

Muhammad Ali

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	XVI
ABSTRACT	XIX
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
<i>1.2.1. Problema general.....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.2. Problemas específicos</i>	<i>9</i>
1.3. OBJETIVOS	9
<i>1.3.1. Objetivo general.....</i>	<i>9</i>
<i>1.3.2. Objetivos específicos</i>	<i>9</i>
1.4. JUSTIFICACIÓN	10
1.5. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
<i>1.5.1. Importancia Histórica.....</i>	<i>15</i>
<i>1.5.2. Importancia Académica.....</i>	<i>16</i>
<i>1.5.3. Importancia Para la Marca San Marcos.....</i>	<i>17</i>
<i>1.5.4. Importancia social.....</i>	<i>18</i>
1.6. LIMITACIONES	19
<i>1.6.1. Limitaciones del Modelo Malcolm Baldrige.....</i>	<i>20</i>
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	22
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	23
<i>2.1.1. Antecedentes a Nivel Nacional.....</i>	<i>23</i>
<i>2.1.2. Antecedentes a Nivel Internacional</i>	<i>26</i>
2.2. BASES TEÓRICAS	32
<i>2.2.1. Aproximación a la calidad en el deporte.....</i>	<i>32</i>
<i>2.2.2. La calidad en la industria del deporte.....</i>	<i>33</i>
<i>2.2.3. El Concepto de la Calidad</i>	<i>34</i>
<i>2.2.4. Evolución de la calidad</i>	<i>35</i>
<i>2.2.5. La Cultura de la Calidad en una Organización Implica a Todos</i>	<i>35</i>
<i>2.2.6. La gestión basada en compromisos como una oportunidad para mejorar.....</i>	<i>38</i>
<i>2.2.7. El Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige.....</i>	<i>39</i>
<i>2.2.8. Descripción del Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige.....</i>	<i>40</i>
<i>2.2.9. Razones para autoevaluarse.....</i>	<i>41</i>
<i>2.2.10. Criterios Fundamentales</i>	<i>41</i>
<i>2.2.11. Mecanismo de Evaluación.....</i>	<i>42</i>
<i>2.2.12. Aspectos Para Decidir por la calidad en una organización.....</i>	<i>43</i>
<i>2.2.13. Gestión Deportiva Universitaria.....</i>	<i>44</i>

2.2.14. <i>La Federación Deportiva Universitaria del Perú (FEDUP)</i>	45
2.2.15. <i>La función del estado en el Sistema Deportivo</i>	46
2.2.16. <i>Políticas deportivas</i>	47
2.2.17. <i>Política Deportiva en el Perú</i>	49
2.2.18. <i>Modernizar las organizaciones deportivas</i>	53
2.2.19. <i>Sistema Deportivo Nacional</i>	54
2.2.20. <i>La Ley de Mecenazgo deportivo</i>	55
2.2.21. <i>Últimas leyes que favorecen al sistema deportivo nacional</i>	57
2.2.22. <i>Durante el Periodo Legislativo 2017-2018</i>	57
2.2.23. <i>¿Cómo se potencializa el talento deportivo?</i>	59
2.2.23.1. <i>Necesidad de contar con la Gestión Deportiva</i>	61
2.2.24. <i>Perfil Profesional del administrador deportivo</i>	63
CAPITULO III: METODOLOGÍA	66
3.1. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	66
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	66
3.2.1. <i>Tipo de Investigación</i>	66
3.2.2. <i>Nivel de Investigación</i>	66
3.2.3. <i>Método de Investigación</i>	67
3.2.4. <i>Diseño Metodológico</i>	68
3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS	68
3.4. POBLACIÓN O UNIVERSO	68
3.5. TAMAÑO DE MUESTRA	68
3.6. SELECCIÓN DE MUESTRA	69
3.7. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN	69
3.8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	69
3.8.1. <i>Diccionario de Variables</i>	70
3.9. HIPÓTESIS	74
3.9.1. <i>Hipótesis Principal</i>	74
3.9.2. <i>Hipótesis Específica</i>	74
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	75
4.1. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	75
4.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS	77
4.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	85
4.4. AUTOEVALUACIÓN A TRABAJADORES DE LA OFICINA DE DEPORTES Y RECREACIÓN DE LA UNMSM	108
4.4.1. <i>Encuesta de Satisfacción Laboral</i>	108
4.4.2. <i>Escala Likert Utilizada en la prueba</i>	109
4.5. RESULTADOS Y ANÁLISIS ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL	109
4.6. RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	123
4.7. SOLUCIÓN AL CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO MALCOLM BALDRIGE	124

4.8. DESARROLLO DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN.....	124
4.9. DESARROLLO DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN	127
4.10. PROPUESTA IMAGEN PARA MERCHANDISING	154
4.11. PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DEPORTIVO.....	156
4.11.1. Propuesta de cambio para la mejorar el criterio N° 1 Liderazgo.	156
4.11.1.1. <i>Elaboración de un perfil profesional del Director de Deportes de la UNMSM.</i>	157
4.11.1.2. <i>¿Es lo mismo un jefe que un líder?.....</i>	158
4.11.1.3. <i>Elección del nuevo director de deportes de la UNMSM.</i>	162
4.11.1.4. <i>Elaboración del código de ética y reglamento interno de la oficina de deportes.....</i>	162
4.11.1.5. <i>Colaboración con el proceso de implantación de la Gestión de la Calidad según el modelo Malcolm Baldrige y la guía de calidad.....</i>	163
4.11.1.6. <i>Implementación de soluciones y monitoreo de avances.....</i>	163
4.11.2. Propuesta de cambio para la mejorar el criterio N° 2. Estrategia.	163
4.11.3. Utilización de indicadores de calidad para la Masificación y mejora del sistema deportivo en la UNMSM.....	177
4.11.4. Benchmarking con la Pontificia Universidad Católica Del Perú (PUCP).....	181
CAPÍTULO V: IMPACTOS	186
5.1. PROPUESTA PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.....	186
5.1.1. <i>Investigación referente al caso de los deportistas calificados</i>	186
5.1.2. <i>Hallazgos en la investigación referente a los Deportistas calificados en la UNMSM</i>	188
5.1.3. <i>Sistema De Captación De Deportistas Calificados Nivel Competitivo Para Ingreso a la UNMSM</i>	192
5.1.4. <i>Proceso de admisión para Deportistas Calificados Potenciales por cada disciplina</i>	192
5.1.5. <i>Proyecto “ACTIVATE SAN MARCOS”</i>	195
5.1.5.1 <i>SPORTIA SM, La herramienta tecnológica para el desarrollo del programa “Activate San Marcos”</i>	195
5.1.5.2 <i>Objetivos Del Proyecto</i>	197
5.1.5.3 <i>Utilidad Del Proyecto Sportia SM.</i>	197
5.1.5.4 <i>Costos de la implementación del Aplicativo a Utilizar.....</i>	198
5.1.5.5 <i>Variables Requeridas Para la Aplicación SPORTIA.....</i>	199
5.1.5.6 <i>Elección de Actividad Física en Proyecto Sportia SM.....</i>	200
5.1.5.7 <i>Detalles que se manejan en el proyecto.....</i>	200
5.1.5.8 <i>Niveles Recomendados Para La Práctica De Actividad Físico-Deportiva.....</i>	201
5.1.5.9 <i>Factores Determinantes de la Práctica de Actividad Físico - Deportiva</i>	202
5.1.5.10 <i>El sedentarismo en estudiantes universitarios</i>	202
5.1.5.11 <i>Nivel De Actividad Física A Desarrollar En la aplicación SPORTIA – SM.</i>	202
5.1.6. <i>Proyectos para Auto sostenimiento del deporte con el Marketing Deportivo.</i>	204
5.1.6.1. <i>Proceso De Zonificación De Los Modeps</i>	208
5.2. COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	210

5.3. BENEFICIOS QUE APORTA LA PROPUESTA.....	216
CONCLUSIONES.....	219
RECOMENDACIONES.....	222
REFERENCIAS	226
ANEXOS	230
ANEXO 1. PUBLICACIÓN EN EL DIARIO EL COMERCIO.....	230
ANEXO 2. REBOTE MEDIÁTICO DE NOTICIAS SOBRE CONVENIOS PARA EL DEPORTE EN LA UNMSM.....	231
ANEXO 3. ARTICULACIÓN DE ESTRATEGIAS CON EL IPD.	232
ANEXO 4. INICIO DE MEJORAS APOYO AL DEPORTISTA CALIFICADO	233
ANEXO 5. OFICIO DE VALIDACIÓN, Y APOYO A LA INVESTIGACIÓN DE TESIS.....	234
ANEXO 6. RESUMEN DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS EN LA UNMSM, AÑO 2016	235
ANEXO 7. RESUMEN DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS EN LA UNMSM, AÑO 2015	237
ANEXO 8. DISCIPLINAS DEPORTIVAS RECONOCIDAS POR LA UNMSM.....	238
ANEXO 9. CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DE LA OFICINA DE DEPORTES Y RECREACIÓN DE LA UNMSM	240
ANEXO 10. CUESTIONARIO DE ENCUESTA DE HÁBITOS DEPORTIVOS	248
ANEXO 11. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA CON JAIME PULGAR VIDAL	251
ANEXO 12. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A LUIS CARRILLO PINTO.....	252
ANEXO 13. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A ROBERT MALCA.....	254
ANEXO 14. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A DT. VÍCTOR RIVERA.....	255
ANEXO 15. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA JEFE DE LA OFICINA DE DEPORTES Y RECREACIÓN DE LA UNMSM.....	258
ANEXO 16. FOTOGRAFÍAS	260
ANEXO 17. ÍNDICE DE SIGLAS UTILIZADAS.....	269
ANEXO 18. BASE DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN	270
ANEXO 19. INFORME FINAL DEL COMITÉ PARA EL PREMIO DE LA CALIDAD SNI.....	279
ANEXO 20. LISTADO DE EVALUADORES DEL PREMIO NACIONAL DE LA CALIDAD.....	284
ANEXO 21. BASE DE DATOS CON MEDICIÓN DE ÍNDICE DE MASA CORPORAL (IMC) DE 160 ALUMNOS ENCUESTADOS	285

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i>	Definiciones de la Calidad.	36
<i>Tabla 2.</i>	Criterios Del Modelo Malcolm Baldrige y su Puntaje Respectivo.....	42
<i>Tabla 3.</i>	Tabla de variables.....	70
<i>Tabla 4.</i>	Matriz de Consistencia	72
<i>Tabla 5.</i>	Correlación de Variables	78
<i>Tabla 6.</i>	Tabla cruzada Género del encuestado.	79
<i>Tabla 7.</i>	Prueba Chi Cuadrado de Pearson	79
<i>Tabla 8.</i>	Tabla cruzada Edad del encuestado.....	80
<i>Tabla 9.</i>	Prueba Chi - Cuadrado Edad vs Nivel de Importancia del deporte.....	80
<i>Tabla 10.</i>	Primera Medición de Autoevaluación de la Oficina de Deportes de la UNMSM. Fecha: mayo 2018	82
<i>Tabla 11.</i>	Segunda medición de la autoevaluación Oficina de deportes de la UNMSM. Fecha: junio 2019	83
<i>Tabla 12.</i>	Cuadro comparativo mediciones Autoevaluación SGC	84
<i>Tabla 13.</i>	Edad del Encuestado.	85
<i>Tabla 14.</i>	Género	86
<i>Tabla 15.</i>	Facultad a la que pertenece el encuestado	87
<i>Tabla 16.</i>	¿Qué tan importante es el deporte en tu vida?	89
<i>Tabla 17.</i>	¿Realizas actividad física o practicas alguna disciplina deportiva?	90
<i>Tabla 18.</i>	¿Cuánto tiempo dedicas a cada sesión de entrenamiento o deporte?	91
<i>Tabla 19.</i>	¿En Qué lugar practicas deporte o algún tipo de actividad física?	92
<i>Tabla 20.</i>	¿Cuál crees que sea el principal motivo por el que decidiste practicar deporte o realizar algún tipo de actividad física?	93
<i>Tabla 21.</i>	¿Qué deporte practicas en el campus universitario?	95
<i>Tabla 22.</i>	¿Cuál crees que sea el principal motivo por el que NO practicas deporte o realizas actividad física?	96
<i>Tabla 23.</i>	¿De tener la posibilidad de practicar algún deporte como parte de tu formación académica (en la curricula de estudios), cuál de los siguientes sería?	98

<i>Tabla 24.</i>	¿Qué Importante es para ti que se estimule la práctica del deporte en la universidad? Puntaje del 1 al 10, Donde 1 es Nada importante y 10 es Muy Importante.....	99
<i>Tabla 25.</i>	¿Califique del 1 al 10 qué tan satisfecho se encuentra con la labor del personal de la oficina de deportes de la UNMSM?	100
<i>Tabla 26.</i>	¿Califique del 1 al 10, la labor de las autoridades con respecto al planeamiento estratégico y gestión del deporte en la UNMSM?.....	102
<i>Tabla 27.</i>	Nivel de importancia del deporte	103
<i>Tabla 28.</i>	¿De los siguientes aspectos, cual crees ayudaría a mejorar el sistema de administración deportiva en la UNMSM?	104
<i>Tabla 29.</i>	¿Crees que San Marcos debería aprovechar los Juegos Panamericanos Lima 2019 para...?.....	107
<i>Tabla 30.</i>	Escala de Likert utilizada para la autoevaluación. Personal RR.HH Oficina de Deportes de la UNMSNM	109
<i>Tabla 31.</i>	Resultados Sub-criterio Puesto de trabajo.	110
<i>Tabla 32.</i>	Sub-criterio Dirección de la Unidad.....	111
<i>Tabla 33.</i>	Sub-criterio Dirección de la Unidad.....	113
<i>Tabla 34.</i>	Sub-criterio Dirección de la Unidad.....	114
<i>Tabla 35.</i>	Resultado Sub-criterio Condiciones ambientales	117
<i>Tabla 36.</i>	Resultado Sub-criterio Condiciones ambientales	118
<i>Tabla 37.</i>	Resultado Sub-criterio Implicación con la mejora	120
<i>Tabla 38.</i>	Resultado Sub-criterio Motivación y Reconocimiento	121
<i>Tabla 39.</i>	Resumen de puntaje obtenido en sub-criterios	123
<i>Tabla 40.</i>	Matriz FODA y Estrategias	166
<i>Tabla 41.</i>	Matriz MEFE.....	167
<i>Tabla 42.</i>	Objetivos Estratégicos de la Oficina de Deportes de la UNMSM.....	170
<i>Tabla 43.</i>	Criterios de medida de la Oficina de deportes de la UNMSM.	171
<i>Tabla 44.</i>	Objetivos Estratégicos De la Oficina de deportes de la UNMSM.....	173
<i>Tabla 45.</i>	Objetivos Estratégicos De la Oficina de deportes de la UNMSM.....	175
<i>Tabla 46.</i>	Lista de indicadores a Implementar en el Sistema Deportivo de la UNMSM.....	181
<i>Tabla 47.</i>	Numero de atletas beneficiados por el PRODAC – (Programa Deportivo de Alta competencia).....	187

<i>Tabla 48.</i>	Monto del programa deportivo de Alta Competencia (PRODAC) de la UNMSM	187
<i>Tabla 49.</i>	Deportistas calificados ingresantes Vs Egresados	188
<i>Tabla 50.</i>	Situación Académica de Deportistas Calificados FCA - UNMSM.....	192
<i>Tabla 51.</i>	Clasificación del Índice de masa corporal según peso del paciente	200
<i>Tabla 52.</i>	Resultado de Medición en Alumnos Encuestados del Índice de masa Corporal. Según la (OMS) Organización Mundial de la Salud.....	204
<i>Tabla 53.</i>	Flujos financieros del proyecto “Actívate San Marcos”	210
<i>Tabla 54.</i>	Flujos financieros del proyecto “Actívate San Marcos”	212
<i>Tabla 55.</i>	Flujos Financieros con VAN y TIR del Proyecto “Actívate San Marcos” 2019 – 2023.	213
<i>Tabla 56.</i>	Gastos Operativos Proyecto “Actívate San Marcos” 2019 – 2023.	214
<i>Tabla 57.</i>	Valor Actual Neto del proyecto “Actívate San Marcos” 2019 – 2023.....	215
<i>Tabla 58.</i>	Autofinanciamiento Del Deporte Mediante Campeonatos Deportivos Para Ex - alumnos.....	216
<i>Tabla 59.</i>	Gastos por inversión en academias deportivas y alquiler de campos deportivos a terceros.....	216

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i>	Porcentajes de estudios por áreas de investigación en el Perú.	2
<i>Figura 2.</i>	Sistema problemático	8
<i>Figura 3.</i>	Modelos y Sistemas de Gestión Basados en la Calidad.....	33
<i>Figura 4.</i>	Herramientas de Gestión de la Calidad	34
<i>Figura 5.</i>	Aspectos clave para orientar hacia la calidad	35
<i>Figura 6.</i>	Responsables de la Calidad en una Organización Deportiva	38
<i>Figura 7.</i>	Etapas De La Calidad	39
<i>Figura 8.</i>	Secciones Del Modelo Malcolm Baldrige.....	41
<i>Figura 9.</i>	Grado de influencia del Modelo Malcolm Baldrige en el Sistema de Administración Deportiva en la UNMSM.....	84
<i>Figura 10.</i>	Edad del encuestado	85
<i>Figura 11.</i>	Género del Encuestado.....	86
<i>Figura 12.</i>	Facultad a la que pertenece el encuestado	88
<i>Figura 13.</i>	¿Qué tan importante es el deporte en tu vida? Puntaje del 1 al 10, Donde 1 es Nada importante y 10 es Muy Importante	89
<i>Figura 14.</i>	¿Realizas actividad física o Practicas alguna disciplina deportiva?	90
<i>Figura 15.</i>	¿Cuánto tiempo dedicas a cada sesión de entrenamiento o deporte?	92
<i>Figura 16.</i>	¿En Qué lugar practicas deporte o algún tipo de actividad física?	93
<i>Figura 17.</i>	¿Cuál crees que sea el principal motivo por el que decidiste practicar deporte o realizar algún tipo de actividad física?	95
<i>Figura 18.</i>	¿Qué deporte prácticas en el campus universitario?.....	96
<i>Figura 19.</i>	¿Cuál crees que sea el principal motivo por el que NO practicas deporte o realizas actividad física?	97
<i>Figura 20.</i>	¿De tener la posibilidad de practicar algún deporte como parte de tu formación académica (en la curricula de estudios), ¿cuál de los siguientes sería?.....	98
<i>Figura 21.</i>	¿Qué Importante es para ti que se estimule la práctica del deporte en la universidad? Puntaje del 1 al 10, Donde 1 es Nada importante y 10 es Muy Importante.....	99

<i>Figura 22.</i>	¿Califique del 1 al 10 qué tan satisfecho se encuentra con la labor del personal de la oficina de deportes de la UNMSM?	101
<i>Figura 23.</i>	¿La labor de las autoridades con respecto al planeamiento estratégico y gestión del deporte en la UNMSM?	102
<i>Figura 24.</i>	Figura 25. Nivel de importancia del deporte	104
<i>Figura 25.</i>	¿De los siguientes aspectos, ¿cuál crees ayudaría a mejorar el sistema de administración deportiva en la UNMSM?	105
<i>Figura 26.</i>	¿Crees que San Marcos debería aprovechar los Juegos Panamericanos Lima 2019 para...?	107
<i>Figura 27.</i>	Sub-criterio Puesto de trabajo.	111
<i>Figura 28.</i>	Sub-criterio Dirección de Unidad.....	113
<i>Figura 29.</i>	Criterio Ambiente de Trabajo.....	114
<i>Figura 30.</i>	Criterio Comunicación	116
<i>Figura 31.</i>	Resultado Sub-criterio Condiciones ambientales	118
<i>Figura 32.</i>	Resultado Sub-criterio Condiciones ambientales	119
<i>Figura 33.</i>	Resultado Sub-criterio Implicación con la mejora	121
<i>Figura 34.</i>	Resultado Sub-criterio Motivación y Reconocimiento	122
<i>Figura 35.</i>	Guía de Autoevaluación SGC Malcolm Baldrige. ¡Error! Marcador no definido.	
<i>Figura 36.</i>	Presupuesto para implementación del Polideportivo UNMSM.....	140
<i>Figura 37.</i>	Estadio UNMSM Refaccionado	141
<i>Figura 38.</i>	Detalles de la refacción del estadio UNMSM	142
<i>Figura 39.</i>	Detalles Técnicos del Estadio UNMSM.....	142
<i>Figura 40.</i>	Organigrama Funcional UNMSM.....	143
<i>Figura 41.</i>	Puntuación obtenida por la Oficina de deportes de la UNMSM mediante el modelo M. B de Gestión de la Calidad.	152
<i>Figura 42.</i>	Puntuación obtenida por la Oficina de deportes de la UNMSM mediante el modelo M. B de Gestión de la Calidad.	153
<i>Figura 43.</i>	Mascota del proyecto de Masificación Para la UNMSM	155
<i>Figura 44.</i>	Nueva temática para Selecciones deportivas UNMSM.....	155
<i>Figura 45.</i>	Nueva Equipación para Selecciones competitivas de la UNMSM.....	156
<i>Figura 46.</i>	Nueva Equipación para Selecciones competitivas de la UNMSM.....	156
<i>Figura 47.</i>	Plan de Mejoras Criterio Liderazgo y Compromiso de la	

	xii
Dirección	161

<i>Figura 48.</i>	Mapa Estratégico Oficina de Deportes y Recreación de la UNMSM.....	177
<i>Figura 49.</i>	Sistema Deportivo de la UNMSM.....	178
<i>Figura 50.</i>	Ecosistema ideal del deporte en la UNMSM.....	180
<i>Figura 51.</i>	El Benchmarking en el deporte Universitario (Universidades en Lima, nacionales y privadas).....	185
<i>Figura 52.</i>	Deportistas Calificados egresados Vs Ingresantes desde 2011 hasta 2017	188
<i>Figura 53.</i>	Comparativo Deportistas calificados Ingresantes vs Deportistas Calificados Egresados desde año 2011 hasta el 2017.....	189
<i>Figura 54.</i>	Ingresantes como deportistas Calificados Facultad de Administración desde 2000 al 2018	191
<i>Figura 55.</i>	Cronología y Tiempo de vida útil de un deportista calificado en la UNMSM.....	194
<i>Figura 56.</i>	Aplicativo “Sportia SM”	195
<i>Figura 57.</i>	Alcance del Proyecto “Actívate San Marcos”	196
<i>Figura 58.</i>	Resultado de Medición en el IMC de alumnos encuestados de la UNMSM.....	204
<i>Figura 59.</i>	Indumentaria con diseño alusivo al proyecto Actívate San Marcos....	206
<i>Figura 60.</i>	Módulos De Desarrollo Deportivo (Modeps).....	207
<i>Figura 61.</i>	Módulos De desarrollo deportivo (MODEPS) Propuestos para Masificar el deporte en la UNMSM, Plataformas para trabajo de piernas y brazos	207
<i>Figura 62.</i>	Sesión de Functional Training con Modulo de Desarrollo deportivo (MODEPS).	208
<i>Figura 63.</i>	Sesión de Functional Training con Modulo de Desarrollo deportivo (MODEPS).	208
<i>Figura 64.</i>	Ubicación En El Campus Universitario - Módulos De Desarrollo Deportivo.....	210
<i>Figura 65.</i>	Publicación en el diario el Comercio sobre campeonato obtenido por la Universidad de Lima en Chiclayo 2016	230
<i>Figura 66.</i>	Articulación de estrategias con el IPD	232
<i>Figura 67.</i>	Inicio de Mejoras apoyo al deportista calificado	233

	xiv
<i>Figura 68.</i> Encuesta de Hábitos deportivos en la UNMSM.....	234

<i>Figura 69.</i>	Resumen de Actividades deportivas en la UNMSM, año 2016	235
<i>Figura 70.</i>	Resumen de Actividades deportivas en la UNMSM, año 2015	237
<i>Figura 71.</i>	Disciplinas Deportivas Reconocidas por la UNMSM	239
<i>Figura 72.</i>	Propuesta para el mejoramiento de Tutorías académicas para Deportistas Calificados de la UNMSM	268

A Dios por la bendición de permitirme gozar de la vida en estado puro.
A mis padres Manuel y Petty, por la persistencia y sus sabios consejos, las horas
dedicadas a mi formación y su incommensurable cariño incondicional.
A mis Hijos Fabrizio y Dylan Díaz, ambos mi aliciente de vida y motivación.
A mi esposa María Luz Avalos, por las eternas horas de amor y paciencia.
A mis hermanos: Miriam y Jorge Díaz, por su cariño fraternal
y ejemplos de persistencia.
A toda la generación de deportista de nuestro querido país
que espera el salto de calidad hacia la mejora continua y profesionalización del
Deporte Peruano.

RESUMEN

La actividad Física, el deporte y la recreación son derechos inherentes a la persona, la correcta administración de esta hace la diferencia en las sociedades, imprime su huella inherente en él, lo eleva a una nueva dimensión de entendimiento de la vida, además de facilitársela, en base a la salud y un eficiente manejo de sus potencialidades. El propósito del presente trabajo de investigación es el de conocer y analizar la realidad existente en el sistema deportivo en la UNMSM, proponer una nueva forma de administrar adecuadamente su sistema deportivo mediante un enfoque moderno, de valor reconocido y que, llevado a la eficiencia por correctas manos, pueda conseguir generar valor para la comunidad universitaria y a la sociedad en su conjunto. Mediante la aplicación de herramientas eficientes de Gestión de la calidad como el enfoque de Malcolm Baldrige, estamos en la condición de proponer y aportar soluciones factibles para la mejora continua del deporte San marquino, a la vez también del entorno nacional, ya que articulando y sumando está experiencia exitosa al SISDEN, se estaría aportando un sin número de deportistas que logren consagrar su performance en la élite mundial con el sello de la universidad. La metodología que se utilizó para lograr el objetivo de investigación estuvo enmarcada en cuatro fases. La primera fase de recopilación de información, revisión documentaria, entrevistas estructuradas a las autoridades responsables de la administración del deporte, entrevistas a influyentes, dirigentes y ejecutivos en Gestión deportiva, administración y marketing deportivo. La segunda fase fue de recopilación de información y análisis de los documentos necesarios para iniciar el proceso para adopción para una mejora de gestión en base al enfoque Malcolm Baldrige, la tercera fase destinada a aplicar desde cero a modo de simulación efectiva como si la Oficina de Deportes de la UNMSM estaría siendo partícipe del concurso por el premio a la Calidad en base al enfoque Malcolm Baldrige. Finalmente, la cuarta fase con el procesamiento y análisis de los datos obtenidos, generar las posibles soluciones con estrategias efectivas para lograr la mejora continua del modelo y sea aplicado a futuro por la UNMSM. Los resultados obtenidos en el presente trabajo confirmaron de manera pragmática que el deporte en la UNMSM debe tener un cambio rotundo en busca de la calidad en el sistema de administración, dentro de la problemática hallada existe siempre la oportunidad de crear un precedente hacia

la mejora continua tomando justamente de base los preceptos y pilares estratégicos del modelo de gestión elegido para el presente trabajo de tesis, el deporte actualmente es una herramienta efectiva para lograr los cambios en la sociedad, cargado de valores, desarrollo y bienestar, es lo suficientemente importante como para ser dirigido en base a la calidad, una industria deportiva en creciente demanda, merece un mejor destino, el auto sostenimiento de los proyectos deportivos que uno a uno se puedan suscitar en base a la eficiente aplicación del modelo propuesto en la investigación ayudará con el tiempo a lograr al objetivo propuesto como visión en el sistema deportivo y del presente trabajo investigativo, “SER REFERENTE EN EL DEPORTE NACIONAL” atestiguar el nacimiento de nuevos “héroes modernos” generados por el deporte, ciudadanos eficientes egresados gracias a la “Formación Integral” que se podría lograr con el deporte en la llamada “Universidad del Perú, Decana de América” y que aun siendo ya egresados, los alumnos continúen ese círculo virtuoso creado por la Gestión de la Calidad aplicada al deporte, para extenderlo a su entorno y sirva para mejorar paulatinamente a nuestra sociedad. Los resultados obtenidos demuestran fehacientemente que el interés de los alumnos de pregrado por el deporte es latente, va en aumento progresivo y se hace urgente el aplicar un planeamiento estratégico para el Sistema deportivo. La creciente demanda de nuevos servicios deportivos también va en aumento, toda organización que se dedica a fomentar el desarrollo deportivo en sus tres niveles como son Base-formativo, comunal-social y competitivo debe tener en cuenta que el mantener un enfoque estratégico encaminado a satisfacer los requerimientos del cliente - usuario como su principal objetivo, es sumamente importante, en la actualidad está demostrado que un sistema deportivo bien establecido, encaminado bajo los preceptos de la calidad como es el “hacer bien las cosas a la primera para evitar gastos innecesarios arreglando la situación problemática más adelante” suele tener resultados sorprendentes y conmovedores, los ejemplos exitosos son muchos, pero en todos lo que más ha resaltado es el esfuerzo de los integrantes del mismo sistema, se hace muy necesaria la implantación desde la misma dirección de la universidad, el señor Rector debe ser el primer interesado en desarrollar este nuevo enfoque y mantener en los cargos que tiene relación con la actividad deportiva, a personas interesadas en el deporte, apasionados por el deporte, además de profesionales en la rama de la gerencia deportiva que cuenten con el expertise necesario para manejar las riendas del deporte universitario. Los juegos

Panamericanos serán una excelente oportunidad para aprender y empezar a hacer sentir

al país que San Marcos tiene la visión clara, que inicia un cambio sustancial en su historia, que está comprometido con la mejora continua y la gestión de la calidad con sus unidades estratégicas y es participe del desarrollo deportivo, así como lo es en otros aspectos para el desarrollo de nuestro país.

ABSTRACT

Sport and physical activity are inherent rights of the human being, the correct administration of this makes a difference in societies, imprints an imprint inherent in the human being, elevates it to a new dimension of understanding of life, besides facilitating it, based on health and efficient management of their potential. The purpose of this research work is to know and analyze the existing reality of the sports administration system at the National University of San Marcos, propose a new way to properly manage its sports system through a modern approach, recognized value and that, taken to efficiency by right hands, can generate value for society. Through the application of efficient quality management tools such as Malcolm Baldrige's approach, we are in the position to propose and provide feasible solutions for the continuous improvement of San Marquino sport, at the same time also of the national environment, since articulating and adding is successful experience to the SISDEN, I would be able to contribute a number of athletes who manage to consecrate their performance in the world elite with the seal of our beloved university. The methodology used to achieve the research objective was framed in four phases. The first phase of information gathering, documentary review, structured interviews with the authorities responsible for sport administration, interviews with experts in the field of sports management, sports administration and marketing. The second phase was the gathering of information and analysis of the necessary documents to start the process to adopt an improvement based on the Malcolm Baldrige approach, the third Phase destined to apply from scratch as an effective simulation as if the sports and recreation office of the UNMSM would be participating in the contest for the award for Quality based on the Malcolm Baldrige approach. Finally, the fourth phase with the processing and analysis of the data obtained, generate the contributions for the continuous improvement of the model and be applied to the future by the UNMSM. The results obtained in the present work confirmed in a pragmatic way that the sport in the UNMSM must have a resounding change in search of quality in the administration system, within the problematic found there is always the opportunity to create a precedent towards the continuous improvement taking Just based on the precepts and strategic pillars of Malcolm Baldrige's management model, sport is currently an

effective tool to achieve changes in society, loaded with values, development and well-being and is important enough to be managed based on quality, a sports industry in growing demand and growth requires a better destination, the self-sustaining of sports projects that one can arouse based on the efficient application of the model proposed in the research, will help over time to achieve the objective proposed as vision in the sports system and of the present work investigate, "be a reference in the national sport", witness the birth of new "modern heroes" generated by sport, efficient citizens graduated thanks to the "Integral Training" that could be achieved with sports in the so-called "University of Peru" , Dean of America "and that even if they are already graduates, the students continue that virtuous circle created by the Quality Management applied to sports, to extend it to their environment and serve to gradually improve our society. The results obtained show conclusively that the interest of the undergraduate students for sport is latent, it is progressively increasing, and it is urgent to apply a strategic planning for the Sports System. The growing demand for new sports services is also increasing, any organization that is dedicated to promoting sports development in its three levels as Base-formative, communal-social and competitive must take into account that maintaining a strategic approach aimed at satisfying the requirements of the client - user as its main objective, is extremely important, nowadays it is demonstrated that a well-established sports system, guided by the precepts of quality such as "doing things right the first time to avoid unnecessary expenses fixing the problematic situation later ", often has surprising and moving results, successful examples are many, but in all what has most stood out is the effort of the members of the same system, it is very necessary the implantation from the same direction of the university, the Rector must be the first interested in developing this new approach and maintain in the positions related to the sporting activity, to professional people who have the necessary expertise to manage the reins of the university sport.

Keywords:

Sports management, Malcolm Baldrige model of quality management, quality management, university sports, sports policies, sports self-management.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación Problemática

Según lo afirmado y expuesto por (Bravo, 2013), quien considera que el deporte, como parte de estudio, necesita de varios niveles de organización del entorno, el deporte organizado necesita de estados, procesos, causas y efectos que interactúan también en los sistemas de las sociedades. Por lo tanto, para lograr una comprensión objetivo de lo que ocurre con el fenómeno del deporte en sí, la investigación en el deporte debe decantarse hacia varios niveles de entendimiento, orientada y explicada multidisciplinariamente.

Dentro del panorama descrito, la innovación desde las ciencias del deporte acarrea una importancia cultural, económica y política que debería ser objeto de estudios sociales. “La situación actual de las ciencias del deporte en el Perú es preocupante, porque se vive literalmente de una economía de conocimientos prestados que alberga pocos expertos locales” (Moro Martin 2012), lo que convierte a los peruanos en eventuales consumidores de lo que ya existe en el mercado, sin capacidad para afrontar cambios sustanciales. (IPD, 2016)

Por otra parte, el interés de las instituciones u organismos dedicados al campo de la investigación está centrado en temas ajenos al área deportiva, es decir el I + D + i en el deporte no presenta mayor desarrollo en el campo científico mucho menos investigativo, como se puede apreciar (Gráfico 1), se muestra claramente como el 46% de investigaciones está abocado al tema de la salud, seguido por 20% a la tecnología y un 1% referido a temas medio ambientales. En ese sentido, la labor de investigación

en el deporte está en deuda con relación al desarrollo del sistema deportivo. Esta problemática limita el desarrollo deportivo universitario y a la vez al sistema deportivo nacional, tomando referencias de otros países nos engañamos, el no tener experiencias propias que puedan servir a establecer un nuevo conocimiento de la realidad actual que sirva de punto de partida para implementar políticas de estado deportivas que inicien el verdadero despegue del deporte peruano en todos sus niveles.

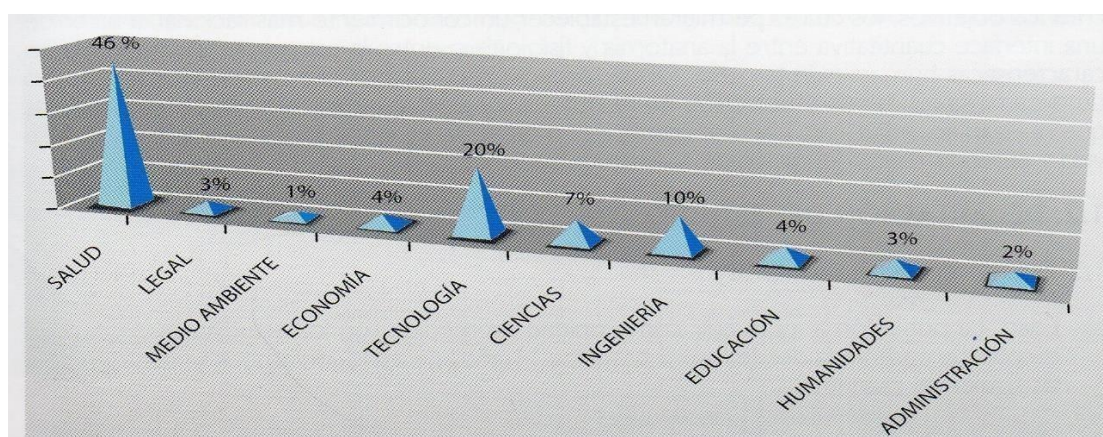


Figura 1. Porcentajes de estudios por áreas de investigación en el Perú.
Fuente. Concytec año 2012, extraído del libro *El Perú se mide* IPD – 2016.

Es así como, la UNMSM cuya labor como entidad educativa es desarrollar el deporte como medio de formación integral de la comunidad San Marquina en general. La dirección estratégica, planeamiento estratégico en relación con el deporte y proyectos de desarrollo y masificación para los siguientes 10 años no existe, por lo que cada año se trabaja de manera desordenada y poco profesional, siguiendo un calendario de actividades ya pautado, en ese sentido, tampoco existen partidas presupuestales anuales que directamente incluyan el desarrollo integral del deporte, que no sea solo visto como un “compromiso” que se debe cumplir anualmente. Por el hecho de ser una institución educativa superior estatal, la administración burocrática plagada de trabas permite poco o ningún espacio para la innovación o aplicación de soluciones que no estén ya enmarcadas. Sumada a esta coyuntura, se observó un bajo performance en los resultados deportivos en los últimos 10 años, en donde la hegemonía deportiva estaba siempre manifiesta en cada edición de los Juegos Deportivos Universitarios por parte de los deportistas de la UNMSM, esta superioridad ha ido en declive desde que las propias universidades particulares iniciaron una mejora continua en su sistema

deportivo, creando las condición académica idónea para sus atletas, ofreciéndoles becas integrales de estudios, subvencionando su preparación deportiva, tutores que los ayudan a llevar su actividad académica con normalidad, logística deportiva adecuada y dándole la importancia necesaria como deportistas calificados invirtiendo en infraestructura apropiada, entrenadores y sobre todo apostaron por aplicar una herramienta comercial tan eficiente como el Marketing Deportivo, mediante estrategias de relaciones públicas efectivas han logrado posicionar, gracias a los logros deportivos de sus atletas de por medio, a la Universidad de Lima como una universidad que apoya el deporte, lo desarrolla, difunde y sabe comunicar en medios de prensa escrita y apuesta por la mejoría del sistema deportivo nacional llamado SISDEN, ya son 2 campeonatos consecutivos universitarios nacionales en donde la Universidad de Lima es campeón con la participación de atletas y deportistas seleccionados nacionales inclusive que estarán en los juegos Panamericanos Lima 2019, a todo esto, sumando a la situación problemática, en la UNMSM, se ha observado que se ha reducido ostensiblemente el número de ingresantes en la modalidad de Deportistas Calificados, por múltiples razones, una de estas tiene que ver con el sistema de becas para deportistas destacados, calificados y de alto nivel, que han terminado por favorecer a los seleccionados nacionales, quienes prefieren buscar una beca en universidades privadas, siendo pocos los estudiantes seleccionados que tramitan su ingreso a universidades nacionales, una excepción justamente es el de Andy Martínez, velocista en la prueba de 100 m. planos, hombre récord nacional y estudiante de la carrera de Negocios Internacionales pero que ya está a punto de egresar de las aulas de San Marcos. Otro aspecto descuidado tomando el caso de los deportistas calificados en el apoyo recibido para llevar sus clases de manera normal como cualquier estudiante, es sabido que mantienen un estricto régimen de preparación que incluyen viajes y giras en donde deben competir representando a la selección nacional de la disciplina en la que se desarrolla deportivamente, durante el tiempo de investigación en charla con muchos de ellos han manifestado de manera alarmante la forma en que algunos docentes no toman en cuenta su situación y no apoyan en darles las facilidades necesarias para reprogramar sus evaluaciones generando justamente que muchos de ellos tengan que abandonar las materias y en algunos casos desisten de continuar o postergan sus estudios superiores. En ese sentido, la oficina de deportes no propone

ningún tipo de solución posible, una oficina de apoyo al deportista es necesaria en este caso, para tratar de personalizar cada caso y llevarlo al campo de la toma de decisiones buscando apoyo en cada facultad, mediante sus oficinas de bienestar estudiantil que podría dar trámite a cada caso de los deportistas que son de su competencia.

Viendo cada uno de los puntos expuestos, el sistema de administración deportiva al presentar una incipiente organización en el sistema de administración deportiva en la UNMSM, surge la necesidad de buscar un modelo de Gestión encaminada a satisfacer los requerimientos de los “clientes-Usuarios”, que este encaminada a la Calidad de Servicio, responder a los requerimientos del demandante por servicios deportivos e iniciar un plan concertado de desarrollo deportivo en base a una administración moderna, dinámica y acorde con los tiempos actuales. El gobierno de la universidad debe reconocer su escaso conocimiento en administración deportiva y dar paso a nuevas perspectivas de solución buscando la eficiencia y efectividad, con objetivos claros, liderazgo y coherencia en los objetivos que se plantean para lograr el aprovechamiento del Legado en infraestructura que dejarán los Juegos Panamericanos Lima 2019.

La oficina de Bienestar Universitario que tiene bastante con la coordinación de otras áreas como el comedor universitario o temas referidos a su condición de organismo creado para extender actividades culturales y sociales además de las deportivas no investiga ni hace labor de seguimiento a los indicadores en cuestión de logros deportivos ni mucho menos tiene la idea de cuantos alumnos deportistas calificados egresan de la UNMSM. Bienestar Universitario realiza una labor insuficiente, que no alcanza a integrar los diferentes niveles de los estamentos de la comunidad san Marquina, conformada por estudiantes, docentes y trabajadores, las actividades que organizan en bien de estos son esporádicas y no responden a una planificación concertada.

La dirección de todo lo relacionado a la actividad deportiva en la UNMSM se encuentra bajo la gobernanza de Oficina de deportes y recreación de la OGBU (Oficina General de Bienestar Universitario), este organismo dependiente de la administración

central de la UNMSM no cuenta con un modelo de gestión que esté integrado al sistema deportivo nacional de manera eficiente.

La universidad tiene la oportunidad de mantener una política deportiva paralela y amigable al sistema nacional deportivo (SISDEN), además de generar un valor intrínseco en los proyectos deportivos con visión empresarial que brinde un soporte económico, de inversión con autogestión y autonomía la cual dará paso a una mejor exposición como marca “Universidad Nacional Mayor de San Marcos”, ser reconocida no solo como la decana de América sino como la gestora de calidad en una enseñanza bien complementada con el deporte que le genere recursos de manera permanente. El efecto final tiene múltiples aristas por analizar.

La Política Nacional del Deporte, aprobada en mayo del 2017, mediante D.S N°003-2017-MINEDU, según el texto oficial analizado, tiene por objeto inicial establecer los lineamientos para la masificación y divulgación de la actividad deportiva, mejorando el desempeño deportivo del país y mejorando la calidad de vida de la sociedad. Esta política fue analizada, hubo intención del estado en iniciar a aplicarla de manera masiva con la población y las muestras de voluntad por el deporte y la actividad física partiendo del mismo expresidente Pedro Pablo Kuczynski Godard en las recordadas sesiones de ejercicios matutinos, de cierta forma daba a entender el acercamiento del Poder Ejecutivo con la labor de concientizar e incentivar a los ciudadanos a practicar la actividad física, con el tiempo solo quedo en intenciones.

La administración deportiva debe estar en manos de profesionales con la preparación adecuada están en capacidad de gestionar con calidad y acorde a los tiempos actuales, con conocimientos en Gerencia deportiva, liderazgo comprobado, asertividad, delegar funciones y manejo efectivo de equipos de trabajo, no basta solo con tener un título de educación física, el deporte se volvió demasiado importante para la sociedad y hay que tener una idea precisa de los requerimientos y la demanda en servicios deportivos que el mismo usuario conoce por su facilidad de manejar información del mercado en una industria deportiva que crece de manera desmedida. Es así como esta unidad carece de una dirección adecuada, planes estratégicos firmes de corto, mediano y largo plazo, desconocimiento del uso de indicadores de rendimiento deportivo, falta de entrenadores actualizados, además de los que están actualmente en los equipos ya están

en edad de jubilación y más formadores deportivos en las distintas disciplinas olímpicas. Por ende, es necesario realizar un análisis de modelos de calidad y su influencia en la gestión de administración deportiva de la UNMSM, específicamente mediante el enfoque de calidad del Modelo Malcolm Baldrige.

El deporte no solo es un medio de desarrollo en todo sentido para el ser humano en lo referente a la salud, bienestar físico, incremento de la satisfacción laboral, mejoramiento del nivel de vida, etc. Los nuevos tiempos que se viven en lo referente al deporte en sí, hacen denotar que mientras más organizadas estén las instituciones que lo practiquen más creación de valor le encuentran, incluyendo el económico.

La ciencia de la administración viene incluyendo una especialización que hace que este valor sea llevado de manera efectiva y concienzuda por personas que se especializan en administrar esta actividad humana de manera óptima, efectiva y con productividad, como es la Administración deportiva.

Una institución deportiva en la actualidad no puede dejar de ser administrada de manera científica, estratégica y organizacionalmente con tareas y responsabilidades “bien delimitadas”. En los clubes deportivos actuales cada vez es más notorio y evidente que mientras no exista claridad en el reparto de funciones y estrategias claras en la generación de recursos para el auto sostenimiento, comienza a producirse el desfase entre los resultados deportivos y los objetivos institucionales, simplemente deviene la frustración del fracaso al final del periodo en gestión, el deporte hoy es demasiado importante como para dejarlo pasar por alto en el aspecto organizacional, financiero y estratégico .

(Martínez & Camps, 2008) Afirma. “La forma de concebir la gestión, dirección y organización de empresas ha evolucionado en los últimos tiempos, marcada por la búsqueda de la excelencia y adecuada a los continuos cambios que surgen en la gestión empresarial de los servicios e instalaciones deportivas. Para ello, el concepto de la calidad se ha convertido en el objetivo principal de la gestión, como elemento diferenciador y como fórmula para la consecución de la satisfacción de los usuarios”.

Este enfoque diferencial que es aplicable en todo entorno empresarial en donde está de por medio el servir al cliente/usuario, va a tener la constante de intentar siempre buscar lo mejor para la satisfacción y cumplimientos de los requerimientos del mismo, en ese camino es que se busca complementar la mejor puesta en valor del producto deportivo mediante la calidad, es allí cuando el camino hacia la búsqueda de la mejora continua, lleva a las instituciones deportivas a optar por estar un paso adelante que la competencia mediante una gestión de la calidad que sea la adecuada a la naturaleza de sus operaciones.

(Dorado & Gallardo, 2005) Sostiene. “La calidad se alza, cada vez más, como un objetivo estratégico que ofrece un valor añadido y distingue a unas organizaciones de otras, por lo que aquéllas que quieran ser competitivas deberán aplicar la calidad en su gestión”. (IPD, 2016) Contextualiza. “A pesar de los esfuerzos en los últimos años, hay aún un gran déficit de infraestructura y equipamiento deportivo en cantidad y en calidad, tanto para alta competencia como para la masificación del deporte. Existe en el Perú una insuficiente cantidad de gestores deportivos capacitados y calificados tanto a nivel de alta dirección como de coordinación y supervisión”.

Tal como se destacara en (PUCP, 2014) donde principalmente se hace constatar la necesidad de contar con personal capacitado como gestores deportivos, que vienen a ser los “proyectistas” de la industria del deporte, aquellos que ven la oportunidad y valoran la necesidad de implementar estrategias y generar proyectos en donde gana la sociedad y gana la institución que decide encontrar valor con el deporte, muchos de estos proyectos que son de auto sostenimiento, también tienen la prerrogativa de hacer ganar a sus socios aportantes o accionistas de las empresas deportivas, aquellos visionarios que utilizando sus recursos económicos inician la aventura empresarial de acompañar a una institución deportiva. Tal como puntualiza también en el citado documento de la PUCP, el Sr. José Ramón Couto, que se desempeña como Gerente de Deportes del Club Regatas Lima, la importancia de contar con gestores en el sistema deportivo peruano, los cuales gracias a sus conocimientos en la industria deportiva (psicología, medicina, competencia, reglamento, etc.) pueden darle un aire de

innovación y creatividad a los procesos dentro de cada federación, club u organización a la cual representan. Así mismo, (PUCP, 2014) Francisco Boza, presidente del Instituto Peruano del Deporte – IPD, afirmó que el papel de las universidades para ofrecer carreras universitarias ligadas al deporte es sumamente importante, estas tienen la labor de fortalecer y expandir los conocimientos de quienes muy a pesar de la escasa oferta laboral, deciden aplicar sus conocimientos y experiencia en las pocas organizaciones deportivas que deciden tomar en serio a la industria deportiva.

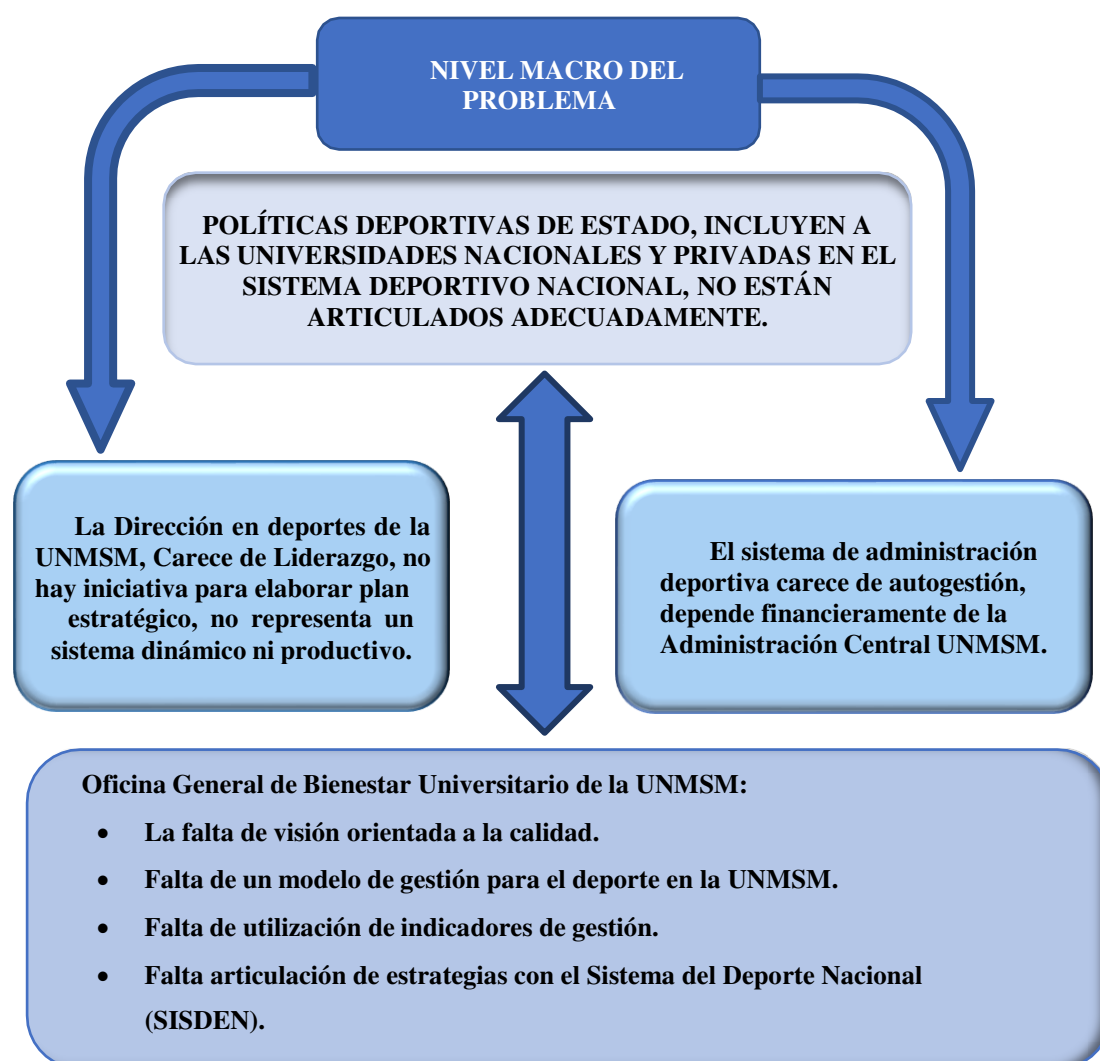


Figura 2. Sistema problemático
Fuente. Elaboración Propia 2018.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo el Modelo MALCOLM BALDRIGE influye en la gestión administrativa deportiva de la UNMSM, 2017- 2018?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuáles son los procedimientos, políticas, y normatividad de la gestión de la administración deportiva en la UNMSM?
- ¿Cuáles son las principales causas que impiden mejorar la gestión de la administración deportiva de la UNMSM, 2017- 2018?
- ¿Cómo controlar la gestión de administración deportiva de la UNMSM, 2017- 2018?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar como el Modelo MALCOLM BALDRIGE influye en la gestión administrativa deportiva de la UNMSM.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar los procedimientos, políticas, y normatividad de la gestión de administración deportiva en la UNMSM
- Diagnosticar las principales causas que impiden mejorar la gestión de administración deportiva en la UNMSM.
- Proponer un modelo de control de la gestión administrativa de la UNMSM.

1.4. Justificación

En ese sentido, (Gallardo, 2016) afirma que los ejemplos más recientes ocurridos en España a inicios de la década pasada, en donde la constante fue la de utilizar la calidad como sello diferencial en la búsqueda de la mejora continua del deporte español, viéndose posteriormente los resultados en la ya conocida “generación dorada” de deportistas exitosos, la constante del sistema exitoso implementado radica en la búsqueda de soluciones, utilizando la persistente evaluación y autoevaluación en busca de la mejora continua, la calidad de los procesos, encaminados a satisfacer la demanda de los ciudadanos actuales que cada vez buscan nuevas tendencias, adoptan nuevos estilos de vida incluyendo al deporte en sus actividades cotidianas, en general para la sociedad habida de retomar el deporte como principal arma contra la prevención de enfermedades relacionadas a una mala gestión de vida.

Es evidente que, en estos tiempos se vive una etapa de digitalización, modernización y consolidación de las nuevas tecnologías para el desarrollo empresarial, las organizaciones cada vez más obligadas a innovar para mantenerse competitivos en un mercado deportivo mundial en constante cambio y evolución, las organizaciones que desarrollan deporte mantienen esta misma necesidad, la cual es llevada desde distintos estamentos de la sociedad actual que conjugan distintas coyunturas: económico, político, tecnológico y social. Se responde a un universo variado de consumidores y a una sociedad que cada vez más busca aquello que encuentra mediático, mostrable y con poder de convencimiento.

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos es uno la casa de estudios superiores más prestigiosa y la decana de América, con diversos planes o programas en ejecución para el cumplimiento de los objetivos institucionales propios, esta misma es actualmente poseedora de la mejor infraestructura deportiva en el Perú (gracias a la reciente renovación en infraestructura deportiva), con un futuro promisorio para iniciar una ordenada incursión en la industria deportiva.

Por esta razón, la misma UNMSM requiere de un modelo de gestión de administración deportiva en base a un enfoque de calidad en su sistema deportivo, específicamente en la Oficina de Deportes y Recreación, que se encuentra bajo la dirección de la Oficina General de Bienestar Universitario (OGBU), esta mejora que permita el despegue en desarrollo deportivo que permitirá el correcto aprovechamiento del legado que dejará los Juegos Deportivos Panamericanos Lima 2019.

Por otro lado, en el análisis del sector respectivo, el deporte universitario es concebido como complemento al Plan Estratégico Sectorial Multianual MINEDU (2016 – 2021) en su OES4-A4, en donde se justifica la inversión de proyectos de mejora en infraestructura deportiva, con el objetivo de mejorar el alcance de los proyectos para la masificación, ampliar la red de beneficiados por el deporte y la recreación con actividades extramuros, dirigido hacia la sociedad y habitantes del entorno de la universidad, la idea de “Deporte para todos” debe ser abordada con la importancia adecuada como parte de las políticas deportivas encaminadas a la responsabilidad social mediante el deporte como herramienta de desarrollo social.

Es necesario marcar un referente como una institución modelo, a la vanguardia de cumplir los objetivos específicos que se plantea en el MINEDU, se tiene también el OES1 – A7, a fin de establecer objetivos relacionados a mejorar el nivel de competitividad de los atletas calificados, el OES5-A3, que trata sobre la mejora en la gestión estratégica en todas las instituciones educativas de nivel superior.

Mediante un sistema de gestión administrativa deportiva, la universidad gana una imagen como marca acompañada de un fuerte impacto y presencia social. Se estaría hablando de la primera revolución en gestión deportiva en la UNMSM.

En la presente investigación, se comprobará que la teoría General de la administración y la Administración deportiva son completamente compatibles, aplicables y correspondientes, ya que se trata de llevar de manera óptima, eficiente y productiva los destinos de una organización. Se busca implementar la práctica del mejoramiento

continuo y logro de objetivos organizacionales en una organización deportiva en nuestra universidad.

Afirmando lo sustentado líneas arriba sobre el efecto social del deporte y su importancia como parte de la labor del Estado, así de esta forma queda sintetizar los que Rodríguez (2003) señala sistemáticamente; que, “si la política deportiva es responsabilidad del estado, la primera obligación de un estado activo en colaboración y complementación con los sectores público y privado (organizaciones deportivas libres), es elaborar un modelo deportivo que incluya todos los niveles operativos del deporte, desde el deporte para todos, hasta el competitivo”. Además, que logre finalmente definir la formación del deporte base, además de la detección, captación y retención de talentos, capacitación de los profesionales de la industria del deporte que trabajan en proyectos deportivos, los gestores deportivos, los RR.HH. del deporte (entrenadores, dirigentes, árbitros, jueces, psicólogos y voluntarios) entre otros.

Como es sabido, en el marco organizacional el Sistema Deportivo Nacional depende directamente del organismo que cumple el rol con nivel ministerial, como es el caso del IPD, en otros países de América Latina esto varía, en algunos casos como Brasil el deporte se encuentra cobijado bajo un Ministerio del Deporte, el cual recibe una suma considerable de recursos del gobierno central directamente encaminada por las Políticas de Estado implementadas y direccionadas eficientemente hacia el deporte. La labor del deportista también varía entre país y otro, en el nuestro el deportista mayormente nace en la localidad y subsiste gracias a algún “mecenas” que se acerca al atleta para tratar de estimular su participación mediante donaciones pecuniarias o con artículos que son necesarios en la preparación del deportista, rara vez desde los inicios del mismo las empresas se acercan a realizar alguna ayuda efectiva, todo esto en la actualidad viene cambiando ya que hoy existe a nivel nacional un sistema de captación de potenciales atletas que luego de un seguimiento exhaustivo de su performance puede recibir cierta ayuda por parte del estado para su preparación deportiva, viáticos para viajes de preparación y competición, alimentación, estudios y hasta alojamiento para la concentración del atleta en competición, existe también un sistema de apoyo al deportista que entrega bonos para consumo de vitaminas y

suplementos deportivos entre otros que directamente lo maneja el IPD con las empresas que aportan las tarjetas con valores económicos que se manejan en escala según los casos, ya llegado el momento este deportista al mejorar sus marcas o lograr algún campeonato de importancia, puede ser captado por agencias de publicidad o representantes deportivos los cuales pueden conseguirles patrocinios o sponsors técnicos que apuesten por su potencial, lo acompañen durante su preparación y competición, de esta manera pueden llegar a consolidarse a nivel internacional y firmar contratos publicitarios que en el mejor de los casos le significara un ingreso importante que le dé la tranquilidad en el aspecto económico y hasta asegurar su futuro de manera sistemática, además de conseguirle estudios en las universidades extranjeras que requieren potenciales atletas para representarlos.

Existe en la actualidad un marcado interés del estado por apoyar el deporte canalizando los recursos a través del IPD, prueba plausible fueron los últimos Juegos Panamericanos Lima 2019, en donde se invirtieron cerca de 1000 millones de dólares dejando más de 5000 millones de soles de beneficio sin contar con lo logrado en la imagen país que dejaron los juegos, además de los beneficios logrados indirectamente por el turismo, obras de infraestructura y obras complementarias, esto también fue posible por el modelo de contrato gestionado con los consorcios ingleses que trabajaron en la construcción de los escenarios deportivos, se logró agilizar la marcha de los presupuestos y terminar toda la obra para ser entregada la infraestructura deportiva un mes antes del inicio de los Juegos.

Entre otras las causas del letargo y retraso del desarrollo deportivo en épocas pasadas estuvieron relacionadas al papel poco comprometido del estado hacia el deporte sucediéndose de gobierno en gobierno el problema de que y cuanto invertir para el deporte, eso unido al alto índice de corrupción de las autoridades competentes y el desvío de los recursos económicos destinados para el deporte, en algunos casos ha mantenido postrado el despegue deportivo en el país, en esta etapa crítica de la economía del país, han generado paulatinamente el reducido surgimiento y crecimiento de clubes deportivos con solidez e institucionalmente manejados de manera poco profesional y financieramente frágiles, la escases de potenciales

deportistas con buena formación, el detrimento en las horas de Educación Física en la curricular escolar además de la baja calidad en la falta de cobertura en el deporte tanto amateur como en el competitivo, es determinante también el escaso conocimiento y equipamiento en buenas condiciones de la infraestructura o material deportivo, a ello se suma la necesidad urgente de fomentar la formación de personal especializado (gestores deportivos) para finalmente echar en falta la investigación científica para acompañar a los atletas en su camino para doblegar marcas (logística, I + D + i para el deporte).

Ante esta realidad poco favorable, se presenta una oportunidad única y disruptiva como opción efectiva el aplicar de manera sistemática la mejora en la administración deportiva que sirva como referente para otras instituciones universitarias que cumpla con los objetivos de generar valor, generar auto sostenimiento y sobre todo mantener constante la planificación para el deporte.

En la UNMSM, el desafío macro se traduce en su sistema propio apostando por implementar un sistema moderno y competitivo. Esto significa buscar nuevas formas existentes de desarrollo efectivo de proyectos deportivos que generen resultados, dentro de la comunidad universitaria a los alumnos, docentes y trabajadores. Resultante del análisis de esta justificación, podemos afirmar que en virtud de la voluntad por mejorar la realidad actual, el CORE o espíritu del presente trabajo se basa en dos deseos que se conviertan en realidad, por el trabajo unificado de los encargados de generar el cambio desde la misma dirección de la UNMSM, desde el mismo rector, además de quienes con el conocimiento y experiencia puedan aportar y puedan sumarse consientes de los efectos positivos conlleven a que se haga realidad estas propuestas:

Que se trabaje bajo un nuevo sistema de administración deportiva encaminado a crear valor en base a deporte y vida sana.

Que la repercusión de las últimas políticas deportivas de estado sea para el sistema deportivo de la UNMSM, una oportunidad de cambio en una gestión destinada a la

mejora continua en la administración deportiva y sirva de modelo referencial para cualquier otra organización que desee desarrollar el deporte de manera profesional y encaminado a la calidad.

1.5. Importancia de la Investigación

1.5.1. Importancia Histórica

No existe un trabajo de investigación concienzudo alrededor del deporte universitario en donde se vea el tema de buscar la mejora continua, en más de 60 años el deporte no solo en la UNMSM, sino que el deporte nacional a nivel universitario siempre se ha catalogado como la “tumba de los deportistas”, despectivamente de cierta forma pero había razón en decirlo, ya que el interés escaso en las competencias universitarias son absolutamente incomparables en relación a las que se realizan por ejemplo en los EE.UU de Norteamérica, en donde las empresas y marcas deportivas mundialmente conocidas como Nike, Adidas, Puma y últimamente la marca nacida en un garaje en Maryland, Under Armour catalogada por los costumers millenials “la nueva Nike”, se pelean por patrocinar a los jóvenes universitarios atletas de mayor proyección y potencial, las pruebas deportivas nacionales universitarias son las más concurridas en los estadios universitarios de los principales estados de la unión americana, con elevados ratings televisivos, las estrategias de marketing deportivo desplegado para cubrir dicho evento no tienen limite y suelen recurrir a horario prime para anunciar a marcas posicionadas con el deporte, en los EE.UU, el deporte universitario en sí, es una máquina de generar ingresos que ayuda de manera efectiva al auto sostenimiento de los proyectos deportivos, para esto obviamente es necesario contar con una verdadera organización en base a la calidad y contar con verdaderos profesionales en administración deportiva. El sistema deportivo nacional en la actualidad no tiene bien elaborada las estrategias de articulación con las universidades, muchos de los potenciales deportistas de selecciones nacionales se encuentran sin ser descubiertos, si estos son trabajados de manera óptima con una base firme establecida en un plan operativo, con más horas de entrenamiento efectivo, con entrenadores capacitados, materiales y equipación adecuados a un nivel competitivo, estaríamos en frente de una

verdadera organización encaminada a desarrollar la industria deportiva. En el transcurrir de los últimos 20 años, la hegemonía mundial del deporte ha pasado de mano en mano, en América, los EE. UU de Norteamérica han marcado un referente que es difícil superar por el sistema educacional y deportivo en base a la Gestión de la Calidad que han aplicado a sus procesos, Canadá y Brasil son otros países que históricamente siempre han estado pendientes de lograr ese sitio privilegiado solo para quienes apuestan por la calidad en el deporte. A nivel Europeo es España quien ha sacado provecho a sus políticas deportivas y que gracias a un plan concertado desde el mismo Estado español, es ahora un animador en olimpiadas y competencias a nivel mundial, al igual que Francia, Alemania y Rusia, quienes también aplicaron modelos de desarrollo deportivo en base a indicadores desde los años 80's, en Asia es China que a la vez paso a luchar codo a codo la supremacía en las olimpiadas versión tras versión, en este caso con un modelo estatista pero dinámico, interesado en la educación y por ende en el deporte, siendo el estado Chino el principal accionista de la liga de fútbol profesional, comprando estrellas rutilantes del fútbol mundial para que sean llevados a un "Draft" (sorteo) en donde pasan a conformar equipos atractivos para el público y por ende sumamente comercial y de interés en medios, toda la cobertura necesaria para ser consumido por los más de dos mil millones de ciudadanos chinos, Japón y Corea están siguiendo también modelos con intervención estatal en el deporte masificándolo y llevándolo al lado comercial con igual éxito.

1.5.2. Importancia Académica

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos, es una institución educativa estatal de nivel superior con una tradición indiscutible y cuya influencia en el quehacer nacional tanto social, político y educativo no se puede dejar de resaltar, cuna de literatos, jurisconsultos y grandes pensadores que han elevado su status de la Universidad mejor posicionada en la mente de los habitantes en el Perú, por su prestigio, historia y calidad educativa que a pesar de limitaciones económicas siempre ha sabido mantener y ampliar, sobre todo en la calidad de estudiantes y docentes universitarios con los que cuenta. La mejor propuesta educativa, en donde el complemento perfecto para la actividad académica siempre será el deporte, en estudios

recientes se ha llegado a saber que el ideal de estudiante universitario es justamente aquel que mediante una visión distinta del estudiante estándar que se tiene, aquel que incluye en su vida actividad física constante, que goza de una excelente performance física y se preocupa por la salud preventiva en base al deporte.

El deportista que ingresa a competir por San Marcos es tan capaz y competitivo como cualquier otro deportista en alguna otra universidad particular o nacional, la diferencia que se va acrecentando con el transcurrir de los últimos 20 años en donde no se nota un cambio sustancial en su Sistema de administración de gestión deportiva. Las universidades privadas han sabido sacar provecho a una Gestión Deportiva eficiente mejorando su posicionamiento y reconocimiento a nivel nacional en imagen, como universidades que apoyan el deporte y se desarrolla paralelamente a la labor académica de manera eficiente, formando no solo estudiantes sino deportistas calificados para la selección nacional, esto hace ganar notoriedad mediante la publicidad que no escatiman en realizar para conocimiento de toda la opinión pública. La problemática abordada en esta investigación también incluye el aspecto académico, los deportistas calificados que compiten representando a la UNMSM necesitan contar con un soporte de apoyo al deportista que en algunos casos es víctima de incomprensión por parte de los docentes, la falta de tolerancia no les permite reconocer el valor que tienen estos deportistas que muchas veces deben buscar la manera de avanzar los estudios sin apoyo ni reprogramación de evaluaciones, el nivel de deserción estudiantil universitaria para los deportistas calificados en la UNMSM es muy alto, casi pasando el 60% de alumnos que no regresan a los estudios justamente por la falta de apoyo.

1.5.3. Importancia Para la Marca San Marcos

La reciente designación de San Marcos como sede de los XVIII Juegos Panamericanos Lima 2019, es una oportunidad que se debe aprovechar en todo sentido, el legado que dejara el evento en relación con los escenarios deportivos de última generación que quedaran para la universidad, es muy apreciable, pero sin una adecuada planificación, organización, control y liderazgo en la Gestión que amerita el deporte en la actualidad no logrará resultados sostenibles favorables.

La masificación del deporte asegura a San Marcos ser un referente deportivo a nivel nacional con beneficios para desarrollar el deporte adecuadamente, incluyendo a todos los miembros de la comunidad San Marquina, el peso del valor de la marca San Marcos es infinito, una institución educativa forjada hace más de 467 años, la utilización de la imagen de marca potente un capital intangible al cual se puede sacar provecho mediante las Franchising deportivas.

1.5.4. Importancia social

La salud preventiva en base a el deporte logra seres humanos más eficientes, menos corruptibles, más saludables en todo sentido, la educación con el complemento del desarrollo deportivo genera una onda de productividad en la futura fuerza laboral, aleja el sedentarismo, promueve el trabajo en equipo y la identidad de quienes lo practican frente al hecho de buscar el bien común y la participación constante para la obtención de objetivos en base al esfuerzo.

La investigación contribuye a conocer el modelo de gestión y cómo influye en la gestión administrativa deportiva en la UNMSM, para un mejor desenvolvimiento y motivación de los principales involucrados en el proyecto, desde las bases del deporte, no solo de la UNMSM sino en general del deporte universitario.

Además mejorar procesos de gestión deportiva en un nuevo sistema organizacional en torno al deporte, buscar la manera más adecuada de auto gestionar los propios recursos para los proyectos deportivos, la autonomía de los recursos para invertir de manera eficiente en el deporte y todos aquellos recursos destinados al deporte tengan un objetivo común como es el de extender el beneficio a los deportistas que necesitan desarrollar la disciplina que decidieron practicar, este nuevo sistema dotara de un universo más extenso de deportistas semiprofesionales y profesionales aptos para competir en certámenes de envergadura.

San Marcos no solo deberá desarrollar una nueva visión en los destinos del deporte, sino que deberá dejar un sistema adecuado para una nueva realidad que se tendrá a futuro.

La investigación permitirá conocer y analizar la Gestión en administración del deporte que se realiza en la actualidad en la UNMSM, a partir de la realización de una revisión exhaustiva de documentos, textos, artículos, tesis referentes al tema con el fin de determinar una propuesta de mejora, hacia un sistema de administración en gestión deportiva moderno y eficiente. En los estudios realizados por (Yapo Esteban, 2014) justamente entre estudiantes universitarios de la UNMSM, que los índices de sedentarismo en aquel año 2014 fue mayor al 50% del total de estudiantes que fueron objeto de estudio, con estas cifras alarmantes, que coinciden con los datos obtenidos en el presente trabajo de investigación, hace parte de la problemática la búsqueda de la solución a esta amenaza social que se puede analizar desde múltiples aristas y a las cuales se podría seguir investigando desde la perspectiva de otras disciplinas.

1.6. Limitaciones

Debido a lo extenso de la temática abordada y las vertientes hacia donde se dirigen los distintos análisis, tomando en cuenta disciplinas que están relacionadas directa o indirectamente con la administración y es que tanto en lo social, psicológico, económico y de derecho deportivo, entre otros, se podría abordar el planteamiento del problema pero ya no sería tarea netamente de la disciplina administrativa, sino que partiría esta investigación como una base a tener en cuenta y a partir de aquí, sea abordado por equipos multidisciplinarios que planteen cada uno desde su propia red de conocimientos y métodos de investigación.

La información recolectada referente a las partidas de presupuesto anual destinadas a deporte, no se pudo hallar registros de los recursos destinados al deporte directamente, sino que estaba incluido en otras partidas contables que no tenían relación alguna con la gestión deportiva.

Las entrevistas que se debían realizar no se podían concretar debido a las constantes cancelaciones en las citas por parte de las personas que debían proporcionar la información pertinente a la gestión Deportiva en la UNMSM.

Existe demasiado temor de los trabajadores y entrenadores de las distintas disciplinas quienes por mantener su cargo no se comprometían en contestar el cuestionario de preguntas que fueron parte de la investigación, hubo que hacer un replanteo en las entrevistas.

Las limitaciones se enmarcan de igual manera, en que se realizó la investigación solo en una universidad nacional, y a nivel de Lima Metropolitana, en un solo periodo de tiempo y están orientadas a un determinado sistema de gestión de calidad como modelo que influye en la gestión de administración deportiva de la UNMSM.

1.6.1. Limitaciones del Modelo Malcolm Baldrige

Está claro que ningún modelo es adecuado para todas las organizaciones ni para todos los entornos, además suele ser contraproducente aplicar un modelo como una imposición si no hay un propósito u objetivo que valga la pena su uso. Lo que sí es realmente importante e imprescindible para los fines de conseguir cambios significativos en las organizaciones que desarrollan el deporte, es entender las bases de la calidad, de la mejora continua, del porqué del liderazgo al cual se debe abocar la dirección que busca la mejor manera de conseguir una gestión excelente. En este caso específico la mayor limitación encontrada para lograr el objetivo de la investigación en base al modelo de gestión de la calidad Malcolm Baldrige radica en que cada uno de los criterios que toma en cuenta para la evaluación por parte del organismo evaluador de la calidad como es la SNI (Sociedad nacional de Industrias) son las altas dosis de compromiso e interacción entre los trabajadores y los usuarios que al ser consultados muchas veces asientan por imposición social a las respuestas de los cuestionarios propuestos, quíerese o no este modelo imprime mucho esfuerzo por parte de los involucrados, muchos de los cuales no están dispuestos a entregar su tiempo o lo toman con la falta de criterio y entendimiento que se requiere para evaluar de manera

cualitativa el desempeño de un sistema, el modelo propuesto para la investigación a pesar que rinde resultados que se basan en la mejora de procesos relacionados al cliente, responder a sus requerimientos y satisfacer sus necesidades es dinámico y permite visionar nuevas soluciones, pero en si depende mucho del factor RR.HH y la voluntad de estos por mejorar, si en realidad no existe capacidad ni compromiso por el cambio los métodos por más exitosos que sean en otros casos, no será capaz de brindar el resultado esperado, mucho tiene que ver esto con el Liderazgo, ambos pilares estratégicos están relacionados y sin una verdadera dirección del líder puede terminar confundiendo y hasta entregar resultados que distan de la realidad.

Otra limitación definitivamente tiene que ver con el tema financiero, el buscar certificarse y obtener un reconocimiento en base a la calidad requiere una inversión que solo en la inscripción del sistema al concurso por la calidad bordea los 40 mil soles solo en inscripciones y papeleos, tramites y puesta en marcha de manera formal, esto sumado a las capacitaciones y material para cada etapa de la autoevaluación va sumando y finalmente la limitación con más peso a tomar en cuenta es el sistema burocrático en donde se realiza la investigación, plagado de papeleos, autorizaciones, procesos engorrosos administrativos, tiempo que se debe tomar para cada etapa de investigación, en una institución estatal de corte burocrático no es simple, el dinamismo en los procesos no son justamente una norma a seguir, siempre existen más motivos para no hacer que para hacer, contra todo esto se tuvo que luchar pero por sobre todo al miedo a lo desconocido, por el temor a la evaluación, por falta de conocimiento en normas de calidad por ende es necesario informar, comunicar y capacitar para que se haga más sutil o pase inadvertida la percepción de enrumbar a terrenos inexplorados o de desconocimiento propio.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El análisis se orienta a los conceptos de administración deportiva y la mejora continua para la gestión del deporte en la UNMSM, planteando algunos parámetros que sirvan de ejes conceptuales. La doctrina administrativa enfocada en la actividad deportiva, la gerencia deportiva, el modelo Malcolm Baldrige y consiguientes efectos de una administración eficiente en toda organización que desarrolla el deporte en todos sus niveles.

El tema para investigar es relativamente nuevo en el campo, por lo que las investigaciones y antecedentes abordan temas indirectamente relacionados con la disciplina de la administración deportiva. Tal es el caso de tesis desarrolladas en otros países como Colombia, Chile, Argentina, Ecuador, además de México. Un ejemplo latente es el de la UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México) en donde han generado una industria del deporte alrededor de una organización educativa superior bien establecida desde sus mismas bases. Esta universidad cuenta con una gestión adecuada para generar valor con el deporte y unirlo a la educación para una mejor sociedad.

La Administración Deportiva no es más que la aplicación del proceso administrativo utilizado por la Administración de Empresas en General (planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar), así como la implementación de todas aquellas habilidades necesarias en un administrador, para llevar a cabo una gestión tanto eficiente como productiva.

En el entono que conforma el sistema deportivo, la administración tiene las herramientas suficientes para aplicar la mayoría de las teorías, herramientas, procedimientos y conocimientos de la Ciencia Administrativa que son parte verificable y de la investigación.

En el capítulo se muestran algunas de las bases teóricas para la puesta en valor de un administrador que tiene por labor llevar eficientemente la gerencia deportiva en una universidad nacional.

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes a Nivel Nacional.

(Luna Victoria García, Salazar Briceño, & Vidal Camacho, 2017) Aportan en la tesis de pregrado para obtener el título de Gestión Empresarial, presentada en la PUCP, buscando la mejora en la Gestión para la captación de futuros deportistas calificados en la PUPC, con el objetivo de potenciar los cuadros de las disciplinas deportivas competitivas en dicha universidad. En esta investigación se evalúa y analiza sistemáticamente la labor de la oficina de Servicios Deportivos (OSD).

En la investigación se destaca la forma como se perfilan las estrategias para fidelizar a la población deportista de la PUCP, presenta un análisis de la gestión deportiva actual de dicha universidad y plantea una modificación a la gestión en administración deportiva.

También de manera indiferenciada se analiza los diversos tipos de administración deportiva universitaria en los países de Norteamérica, Oceanía, parte de Latinoamérica y en especial el modelo de gestión en el Perú.

Se destaca el análisis que realiza del caso de Canadá. “Canadá es un estado social, donde la promoción del deporte se realiza para buscar el bienestar y la salud de las personas. Las asociaciones deportivas en este país están bien organizadas y financiadas

por el Estado y por entidades externas, así como las oficinas de servicios deportivos que funcionan de manera independiente”.

En el caso de Australia, se indica que “no existe un cuerpo específico que norme el fenómeno deportivo por parte del Gobierno Federal”. Sin embargo, se cuenta con la Australian Universities Sports Association (AUS).

(Luna Victoria García, Salazar Briceño, & Vidal Camacho, 2017) Indican que, en el caso de Latinoamérica, la gestión deportiva “no es valorada de la misma manera que en EE. UU., Canadá y Australia. En los países latinoamericanos, los estudios académicos tienen más importancia que los deportes dentro de las universidades”.

Las investigaciones vivenciales han dado como resultado que en países como Colombia y Ecuador se cuentan con experiencias de impecable gestión deportiva. Específicamente se puede citar a la Universidad Central del Ecuador, Universidad de Medellín, en donde se constató la gestión encaminada al bien común y la masificación del deporte en todas sus modalidades.

(Guevara, 2016) En la Tesis Gestión Deportiva y Planificación Estratégica de la Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte en el IPD, Lima-2016 para optar el grado académico de Magister en Gestión Pública presentado por Margarita Rossana Guevara Vento, en donde sostiene que en relación a la labor de la Dirección Nacional de Recreación y Promoción del deporte en el IPD, tanto la gestión deportiva como la planificación estratégica que se realiza al interior de la unidad respectiva, vienen evidenciando problemas que se relacionan con la falta de previsión, coordinación y comunicación efectiva, todo esto ha generado retrasar los proyectos que anualmente se fijan en dicha unidad, además de realizar cambios en el plan operativo institucional lo cual genera cargas laborales desparejas entre uno y otro departamento involucrado en el desarrollo de los programas objetivo de esta unidad orgánica del estado.

El objetivo principal de aquel trabajo de investigación consistió en determinar la relación entre la gestión deportiva y la planificación estratégica de la Dirección

Nacional de Recreación y Promoción del Deporte en el IPD, todo esto en el año 2016. Esta unidad en evaluación compuesta por 45 servidores DNRPD de los cuales 40 fueron encuestados del total de estos, 40 % fueron varones, y el de mujeres el 60%, elegidos de manera aleatoria, se utilizó un cuestionario adaptado a las necesidades de la investigación buscando medir el efecto de la gestión deportiva, la misma que fue realizada dentro del establecimiento del Instituto Peruano del Deporte en el área de DNRPD. En los resultados obtenidos se encontró que finalmente si existe una relación importante entre las variables área, gestión de tareas, diseño de instalaciones y gestión de instalaciones. Siendo la gestión de instalaciones la dimensión con mayor porcentaje 67,5% donde los servidores están insatisfechos.

Tomando como referencia la tesis de (Díaz, 2017) que aborda la gestión deportiva municipal y su relación con la masificación del deporte en el distrito del Rímac presentado por María Claudia Díaz Montalván para optar el título profesional de licenciado en administración y gestión deportiva en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, refiere que la Municipalidad del Distrito del Rímac cuenta en la actualidad con deficiencias en torno a la Gestión Deportiva. Como posibles causas de la problemática hallada se definen factores internos y externos en el desarrollo y ejecución de los proyectos de masificación, lo cual no permite un avance planificado y ordenado de lo proyectado por el municipio citado.

La Gestión Deportiva Municipal tiene como objetivo realizar de manera eficiente proyectos de auto sostenimiento del deporte para mantenerse en el transcurrir del tiempo y llegue de manera efectiva a la mayoría de sus habitantes, esto se logra con la participación principalmente de los habitantes de la comuna, que gracias a sus requerimientos y necesidades en relación con su actividad deportiva consiguen la mejora de los proyectos que año a año se presentan buscando masificar el deporte. Los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los ciudadanos de la comuna Rimense, que los factores más sensibles en la percepción del usuario en este caso interesado en acceder a los servicios deportivos, son tanto el presupuesto como la infraestructura y los recursos humanos, los cuales si son llevados de manera productiva bajo una administración profesional encaminada a la satisfacción del usuario,

mejoraría sustancialmente el objetivo inicial del proyecto de masificación del deporte. Al final se dejan algunas recomendaciones en el trabajo que permitirá tener en un futuro un Distrito más activo y saludable.

2.1.2. Antecedentes a Nivel Internacional

La búsqueda de un modelo de gestión deportiva ha sido abordada por Cruz Medina, en su tesis de posgrado de la Universidad Nacional de Colombia. El trabajo realizado, es particularmente interesante por tratarse de un modelo latinoamericano y de una universidad nacional. En este trabajo se parte de la ausencia de un modelo de administración deportiva que facilite la toma de decisiones basada en el análisis de indicadores, su articulación con los procesos académicos y de investigación, y su adhesión al Sistema Nacional del Deporte colombiano.

Además de esto (Cruz Medina, 2012) aborda además, aspectos integrales de mejora continua mediante la aplicación de un sistema de administración del deporte, basado en la gestión de la calidad, en contra del sistema ya instalado desde hace muchos años como es de corte burocrático de escasa reacción y gestión rígida, poco moldeable a los nuevos tiempos con un alto nivel de insatisfacción de los usuarios además que no obtuvo mayores resultados deportivos debido a la alarmante escases de potenciales deportistas en el sistema deportivo nacional.

Además, gracias al análisis realizado y posterior formulación de estrategias en el trabajo en mención, se logró conseguir encontrar un modelo a medida ajustado a la realidad de las universidades nacionales en Colombia, que posteriormente son las principales organizaciones que dotan de atletas a las selecciones deportivas de distintas disciplinas en Colombia, país que ha sabido aquilatar las vicisitudes y convertirlas en oportunidades siendo ya la tercera potencia a nivel sudamericano en deportes y principal animador de los juegos Panamericanos desde hace ya 2 versiones atrás.

Los resultados que obtiene Colombia a nivel deportivo los últimos 10 años (el año 2009 se inició el planeamiento para el cambio de gestión en el desarrollo del deporte) justamente tienen mucho que ver con este tipo de iniciativas que parten de la investigación para el desarrollo del deporte Colombiano, progresivamente se han ido dando los logros deportivos desde los juegos olímpicos de Rio de Janeiro en donde la presencia Colombiana en el medallero olímpico fue la sorpresa del certamen, viéndose una notable mejoría en los indicadores de resultado y objetivos en relación a la presencia de atletas y medallas obtenidas. (Wikipedia, 2018) .

Se ha tomado en cuenta en el análisis de las mejoras del sistema deportivo colombiano en donde el departamento de deportes y recreación puede ser constantemente mejorada en el tiempo, con tendencia a mejorar con resultados favorables para seguir en la búsqueda del sistema de administración ideal y actualizable, es decir un sistema retroalimentable y con capacidad para ser modificado según exista la necesidad de adecuarse a los nuevos requerimientos de la industria deportiva.

En la tesis de proyecto de grado “Estrategias de la Gestión Deportiva”, (revisión bibliográfica) presentada en la Corporación Universitaria Minuto de Dios por Juan Camilo Aldana Fuentes en el año 2015 en Bogotá, Colombia. En este trabajo se busca la revisión de material bibliográfico que contribuya con la mejora de los procesos administrativos y deportivos que lleven a encontrar los recursos humanos y la adecuada formación de los niños, jóvenes y futuros técnicos deportivos que continúen con el objetivo de mejorar la actual situación de la coyuntura analizada en torno al deporte universitario. Permite identificar cuáles son las tendencias y estrategias que actualmente las organizaciones que desarrollan el deporte de manera profesional utilizan para conseguir los objetivos institucionales, entre ellos los objetivos intrínsecos que permiten obtener un beneficio sostenible para la sociedad.

La metodología usada fue una revisión bibliográfica con el fin de ubicar las estrategias más comunes en la administración para luego ser analizadas en torno a la realidad del problema de investigación. Se llegó a concluir que es las instituciones que trabajan directamente con el deporte están en la obligación de innovar en materia de

investigaciones, ya que las publicaciones referentes a esta actividad no son muy abundantes.

(Pumarino, 2009) En la Tesis Análisis organizacional de las Federaciones Deportivas Asociadas al comité olímpico chileno basado en Modelo de Gestión de la Calidad para optar el título de Ingeniero Civil Industrial presentado en la Universidad de Chile por Javier Ignacio Pumarino Orbeta.

Actualmente existen 56 federaciones deportivas todas trabajan bajo el mando de Chile deportes que vela entre otras cosas por el financiamiento para la gestión que realizan. En ese sentido, el trabajo de investigación referido trata de analizar mediante un diagnostico intensivo de procesos administrativos los cuales ayudan a generar mejorar las políticas deportivas de cada una de las organizaciones bajo el control del comité Olímpico Chileno, que trabajaron intensamente en crear una mejora en las políticas deportivas con las respectivas propuestas de cambio en base a la gestión de la calidad incidiendo en integrar los procesos, las respectivas estrategias y posteriores resultados. Para lograr los objetivos de la institución se toman como base los modelos de gestión de la calidad de Malcolm Baldrige y el vigente aun modelo chileno para la excelencia, los cuales inciden en estos tres importantes aspectos de las organizaciones. Se realizó el muestreo con 36 federaciones para una encuesta inicial. Entre los criterios tomados en cuenta figuran los factores económicos deportivos, estructurales y de planificación, considerándose también la gestión en planes estratégicos, percepción de clientes y capacitaciones, siendo parte de la investigación los principales miembros de las federaciones (directivos, personal administrativo, directores técnicos y deportistas seleccionados).

Los hallazgos que se obtuvieron gracias a la investigación evidenciaron una férrea voluntad por formalizar adecuadamente las estrategias en todas las federaciones, la importancia de utilizar indicadores y medidores de gestión en los procesos para la obtención de resultados sociales sustanciales mediante el liderazgo, la satisfacción laboral y con una clara orientación hacia el cliente que coadyuve a mejorar los vacíos estructurales, conceptuales y la planificación, asimismo generar estrategias que

permitan mantener incentivado al personal directivo, dotarlos de herramientas efectivas para que sean los partícipes de los principales cambios en su entorno.

No más de un 90% de las federaciones deportivas chilenas integran el plan de desarrollo a sus actividades como guía de desarrollo y mejora en sus funciones, si bien contiene agentes de cambio, este documento tiene una especial responsabilidad al tratarse de un motivo único para autoevaluarse y saber que mejorar y que cambiar.

La carencia de este tipo de evaluaciones al interior de Chile deportes, impedirá tener una idea precisa de cómo mejorar o de cómo utilizar los puntos débiles para iniciar una mejora continua en la organización.

Revisando algunos casos en España sobre aplicación de la gestión de la calidad en instituciones que desarrollan proyectos deportivos, es importante puntualizar que es una norma obligatoria y objetivo institucional el tener una gestión de la calidad bajo el modelo EFQM y como normalización de los servicios que brindan obtener un certificado ISO 9001 es obtener ventaja competitiva que los pone adelante en las preferencias de los “usuarios-consumidores” de deporte.

Luego de los JJ.OO de Seúl 88 en donde solamente obtuvieron 4 preseas en total, España apertura una época dorada en el deporte, iniciando el proceso con políticas nacionales que estaban coherentemente articuladas con las políticas de desarrollo deportivo, inversión descomunal en instalaciones deportivas, cambios en los puestos dirigenciales estratégicos, implantación de nuevos modelos de administración deportiva que incluía un enfoque estratégico encaminado a satisfacer la demanda de deporte en la población posteriormente incluir la gestión de la calidad en cada federación, también se sanearon las deudas de clubes de fútbol que casi en la bancarrota corrían el riesgo de desaparecer del ámbito competitivo, la conversión de la mayoría de ellos en Sociedades anónimas que empezaron a cotizar acciones en bolsa, contar con socios aportantes, además de contar con una directiva y administración comprometidas con los objetivos deportivos e institucionales perfectamente encaminados.

En las olimpiadas de Barcelona España gracias a este cambio profundo en sus bases, 4 años después, lograría obtener 22 medallas, entre ellas una medalla de oro con la selección de fútbol, la misma que daría a luz a la generación más exitosa de futbolistas que pudo jamás tener llamado “la armada española” o “la Roja” como era conocida pro aquellas épocas, esta misma generación que lograría posteriormente la Eurocopa del 2008 y el campeonato mundial de Sudáfrica 2010, con Pique, Xavi, Iniesta, “el niño” Torres y como entrenador a Vicente del Bosque. Luego vendrían el Tenis, con Rafa Nadal con 11 títulos de Grand Slam, Ferrero y Moyá que lo secundaron, el básquetbol y su oro en Londres 2012, disciplinas que darían lauros al país Ibérico, Fernando Alonso en fórmula 1, Balonmano y la plata en el europeo del 2000, el bronce en el mundial del 2011 y JJ.OO de Pekín 2008, Ciclismo con Miguel Indurain, Sergio García en Golf, todos ellos se convirtieron en campeones mundiales con bandera roja y amarilla, un esfuerzo que denotó una preocupación inmensa en los planes estratégicos estimados por los directores deportivos, gestores deportivos, expertos en Marketing deportivo, legislación deportiva, representación de deportistas, directores técnicos, todos sumaron en el sistema de administración deportiva que tuvo como objetivo estratégico el “ser un referente mundial en el deporte”, España como país tenía la mejor imagen frente a los ojos del mundo, esa misma imagen se ve hoy expandida con el éxito constante de los equipos de la liga española, que son siempre protagonistas en la Champions League y lugar preferido para que los mejores futbolistas del planeta muestren su repertorio abrumador en títulos y condecoraciones, en esa misma liga rotulada como la más productiva, rentable y competitiva del planeta.

La gestión de la calidad tiene reservada una cita con el éxito a aquellas instituciones que apuestan de manera arriesgada, pero a ganador, en ser mejores en todo sentido, que los “productos” o deportistas si se puede hacer la aclaración, que se extrae de su sistema sean calidad en todo sentido de la palabra.

Tomando como base el estudio realizado por (Egaña, 2014) en el Centro deportivo Elkargunea de Azcoitia, País Vasco - España, llegamos a entender la importancia en el efecto de la implantación del modelo de gestión de la calidad EFQM en instituciones

deportivas de la comunidad vasca, como indica el resultado de las investigaciones, el hecho de sostener una gestión en base a la aplicación del Sistema ISO 9001 de calidad, sí es posible detectar los beneficios que otorga un sistema de gestión de la calidad implantado en una organización deportiva en diferenciación con aquellas que no lo hacen, se llegó a la conclusión de la investigación que existe un alto grado de importancia el hecho de mantener una gestión con un modelo que busca implantar la calidad en los procesos, brinda beneficios tanto interna como externamente que se ve reflejada en la mayor ponderación en las encuestas de los clientes y/o usuarios que asisten periódicamente a las instalaciones del centro de bienestar deportivo, alto número de clientes satisfechos se traducen en altos ingresos económicos que servirán para auto gestionar financieramente los proyectos futuros, lo que finalmente decantara en objetivos institucionales logrados para la organización.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Aproximación a la calidad en el deporte.

Tal como afirmara (Dorado Suares, 2008) que aportó interesantes propuestas en el Congreso de AGESPORT en Andalucía, explicando de manera precisa el valor de la calidad para lograr mejores instituciones deportivas en el tiempo, Gestionar a través de la calidad le supone a las organizaciones evolucionar en base a las exigencias y requerimientos de los usuarios o clientes, es decir, al existir cada vez más deportistas habituales y potenciales, más van a percibir que se satisfagan sus demandas, la relación de la calidad percibida por las demandas de servicios deportivos.

Debido al nivel de conocimiento, información y percepción del usuario deportivo, en la actualidad las organizaciones que desarrollan el papel de prestador de servicios relacionadas con la salud física, actividad física y deporte comunal tales como los clubes privados, gimnasios y centros de alto rendimiento, además de centros deportivos administrados por ayuntamientos, todos y cada uno de ellos han tenido que iniciar un largo camino de mejora continua en base a innovación, estar al tanto de las nuevas tendencias pero por sobre todo alcanzar el nivel de calidad y satisfacción ideales para comprender los requerimientos del consumidor-usuario

Tal y como expone sobre este tema (Paris, 2003) , “Los cambios en la demanda individual está propiciando transformaciones además en las formas y modelos organizativos del deporte que obligan a utilizar cada vez más un pensamiento estratégico”, que habla de una capacidad de reacción ante la demanda de los ciudadanos. El usuario es finalmente en base a esa experiencia adquirida con el servicio el que decide y demanda mejoras en la práctica del deporte, las respuestas llegan de la misma fuente, aquellos usuarios con el Feedback que se establezca, los puentes para intercambiar información y estrecha relación perdurable hará que ese nivel de calidad vaya incrementándose.

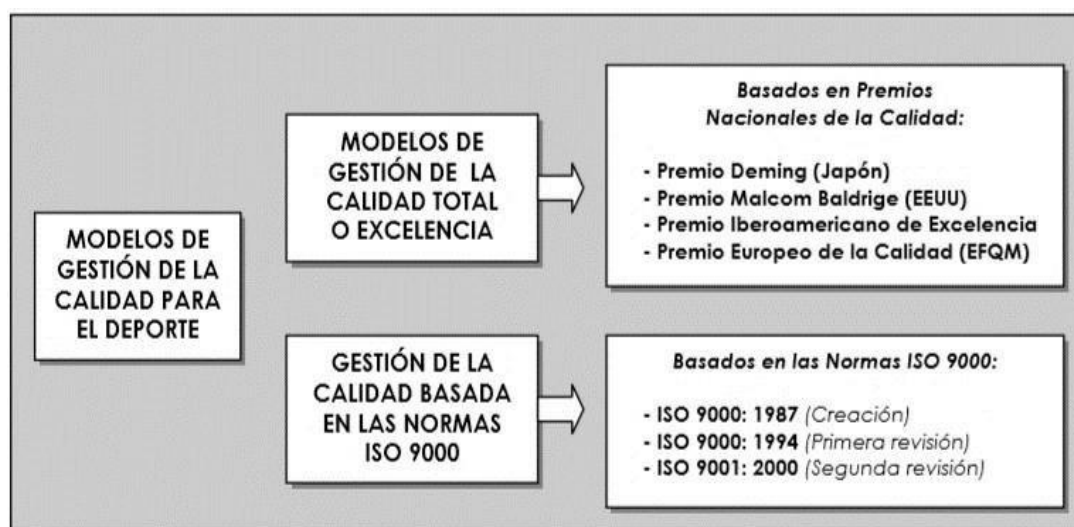


Figura 3. Modelos y Sistemas de Gestión Basados en la Calidad.

Fuente. (Dorado Suares, 2008)

2.2.2. La calidad en la industria del deporte

Para nadie es un secreto que el deporte hoy es un fenómeno social. En el estudio realizado por (Puig, N. y Heinemann, K., 1991), se demuestra que la integración masiva de nuevos segmentos en la sociedad, tales como las mujeres trabajadoras, emprendedoras, independientes están iniciándose en la práctica activa del deporte para todos. (Garcia Ferrando, 2006) Se justifica este indicador en estudios realizados a la población española, donde se analiza el patrón del consumidor que el 65% de la población estaba interesada en realizar deporte en la década de los 90, mientras que en el período de 1975-1980 la mitad de encuestados mostraba esa actitud frente a la práctica deportiva.

Debido a estos índices encontrados, los consumidores del deporte han pasado a ser más exigentes, más difíciles de satisfacer y muy bien informados, las tecnologías actuales permiten que se pongan al tanto de las nuevas tendencias mundiales en preparación física, actividad recreativa con deporte y mejoramiento del rendimiento deportivo, por cuanto es necesario que las organizaciones deportivas sean cada vez más eficientes y productivas en relación a los objetivos que se proponen, es primordial una planificación de la gestión para anticiparse en el tiempo a las exigencias del sector.

2.2.3. El Concepto de la Calidad

Según (Egaña, 2014). En torno a la calidad existen múltiples y diversos conceptos de lo que es la calidad, como por ejemplo el “cero defectos” como lo define Crosby (1979) o “dar satisfacción al cliente” de Deming (1989). Como es el caso de (L. Gallardo, A. Jimenez Gomez, 2004) quien refiere otra definición interesante de Tamanes (2000), quien da un significado a la calidad como “un conjunto de rasgos característicos de un producto o servicio, que lo hacen adecuado para satisfacer las necesidades del consumidor o usuario”. A pesar del paso de los años, podemos afirmar que el concepto de calidad se resume como: “la calidad es la suma de cualidades, circunstancias y condiciones inherentes que debe reunir un servicio o producto para cumplir con las necesidades o expectativas razonables establecidas” (Dorado y Gallardo, 2005).

MEJORA CONTINUA	Análisis de la realidad		Planificación y gestión	Control, y seguimiento <i>Evaluación de los procesos y reorientación para la mejora.</i>
...como ORGANIZACIÓN	DAFO	Diagnóstico interno <i>Debilidades/Fortalezas</i>	CUADRO DE MANDOS INTEGRAL BENCHMARKING	
		Diagnóstico externo <i>Amenazas/Oportunidades</i>		
...con los TRABAJADORES	...clima laboral ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN A LOS TRABAJADORES		MANUAL DE CALIDAD GRUPOS DE MEJORA	TALLERES DE FORMACIÓN INTERNA: TRAINING TEAM
...con los CLIENTES-USUARIOS	...satisfacción con la calidad del servicio ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN A LOS USUARIOS-CLIENTES		...compromiso CARTAS DE SERVICIOS	...gestión del “error” SISTEMA DE QUEJAS, SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES
...otros			MODELOS ECONOMÉTRICOS	OFICINA VIRTUAL

Figura 4. Herramientas de Gestión de la Calidad
Fuente: (Dorado & Gallardo, 2005)

En ese sentido, los individuos que trabajan en una organización deberán estar acostumbrados a reconocer el significado de la calidad, dado que las organizaciones deportivas se verán obligadas a desarrollarla en los próximos años. Se hace referencia también que la mejora de la calidad no se genera de manera espontánea o subrepticia, contrario a esto es necesario conseguir establecer un conjunto de procesos alrededor

de ella. Es concretamente a este conjunto de procesos a lo que denominamos “Gestión de la Calidad”. De igual forma, (HERAS, 2005) afirma que no son pocas las organizaciones que han apostado por incluir a la calidad es sus vidas, un “plus” que debe estar siempre ligada a toda empresa que ingresa al sistema deportivo, dejar en claro sus objetivos institucionales enmarcados en un modelo que asegure la aplicación de la gestión de la calidad para la mejora continua.

2.2.4. Evolución de la calidad.

(Dorado & Gallardo, 2005) Manifiesta que, existieron etapas marcadas en la historia de la calidad, por lo que es necesario enmarcar en la línea de tiempo los conceptos sobre calidad y como se fue adaptando a los nuevos tiempos.

2.2.5. La Cultura de la Calidad en una Organización Implica a Todos.

(Dorado & Gallardo, 2005) Puntualiza en su obra, que la cultura define el “sistema de valores” de la organización, los mismos que condicionan las principales decisiones que se adoptan en todos los procesos de gestión en las organizaciones. Los cambios que se produzcan alrededor de la cultura de la organización deben estar sostenidos de arriba hacia abajo, esto implica también una nueva forma de hacer las cosas y gestionar los procesos no solamente adoptar una nueva cultura en los cambios de la organización.

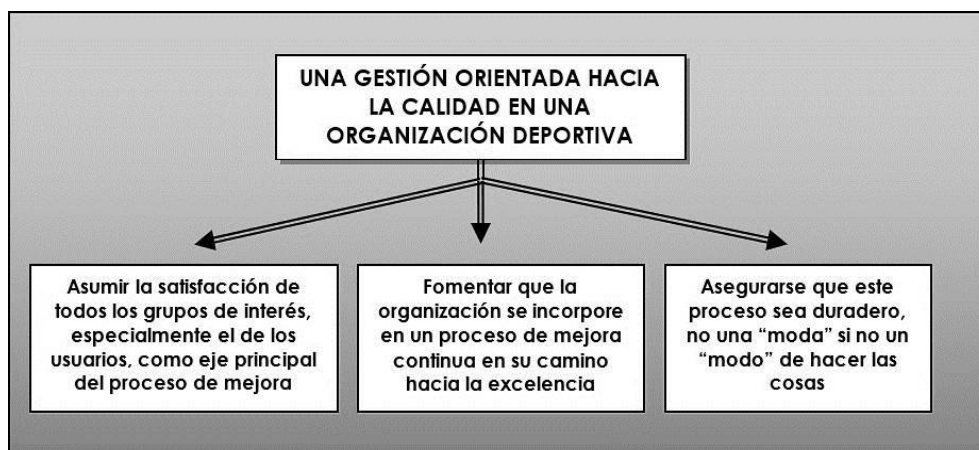


Figura 5. Aspectos clave para orientar hacia la calidad

Fuente: (Dorado Suarez, 2008)

Autor	Definición o concepto de calidad
Juran (1974)	Calidad son las características de un producto, obra o servicio que lo hacen idóneo al uso.
Pirsing (1974)	La calidad no es ni mente ni materia, sino una entidad independiente de las dos, algo que usted conoce, pero sobre lo que es difícil establecer un juicio objetivo.
Crosby (1979)	Calidad son las características de un servicio o producto que le permiten ser conforme a las especificaciones.
Crosby (1979)	Cero defectos.
Feigenbaum (1986)	Calidad son las características de un servicio, actividad o producto que permiten la satisfacción del cliente.
Tamanes (2000)	Conjunto de rasgos característicos de un producto o servicio, que lo hacen adecuado para satisfacer las necesidades del consumidor o usuario.
Marqués y Gericó (1998)	La consecución a lo largo de un proceso de mejora, que el producto o servicio cumpla correctamente y a la primera con el uso al que va destinado y entregar al cliente, sea este interno o externo, un producto o servicio que le satisfaga.
Demming (1989)	Dar satisfacción al cliente.
Kirchner (2002)	La calidad es la aptitud para el uso.
Marqués (2002)	Satisfacer las expectativas razonables de los grupos de interés.
Pedrosa (2003)	Decir lo que se hace, hacer lo que se dice y verificarlo.

Tabla 1. Definiciones de la Calidad.
Fuente. (Dorado Suarez, 2008)

2.2.6. *La gestión basada en compromisos como una oportunidad para mejorar.*

Según Lessem (2004), En una cultura adoptada por la organización, es imprescindible “asegurar una visión compartida de sus metas, llegar a un consenso respecto a los objetivos, llegar a un consenso respecto a los medios que se deben utilizar para alcanzar los objetivos, llegar a un consenso sobre los criterios que se utilizarán para medir el progreso del grupo, y llegar a un consenso respecto a las estrategias de cambio que se deben adoptar cuando las cosas van mal”. Todo cambio hacia una nueva perspectiva de desarrollo es un proceso lento que en donde es fundamental que los trabajadores deben afrontar juntamente con su capacitación profesional y la mayor información posible alrededor del proceso de cambio. Se hace necesario contar con un nivel de conocimientos alrededor de la gestión de la calidad con conceptos claros, fáciles de entender y motivantes inclusive, con relación a la labor de aquilatar las nuevas formas de concebir un servicio pero esta vez en torno a la mejora en base a la calidad.

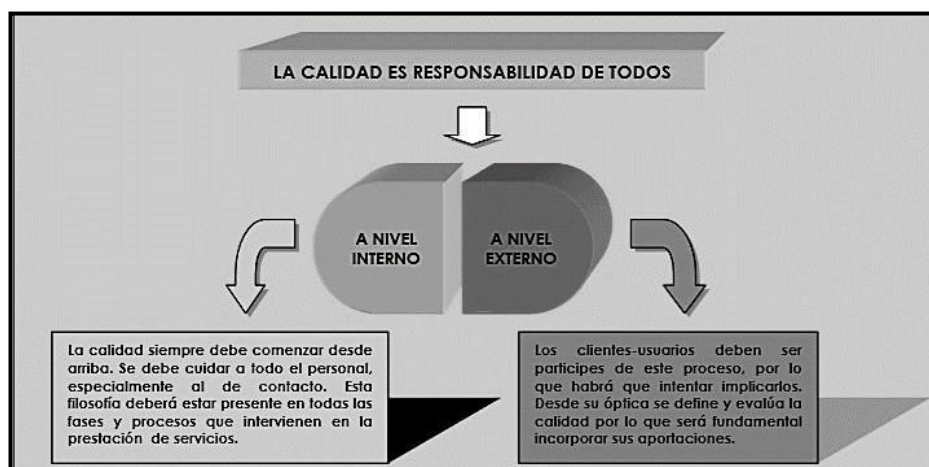


Figura 6. Responsables de la Calidad en una Organización Deportiva
Fuente. (Dorado Soares, 2008)

Haciendo referencia a los que se vivía a finales de los 40 en Japón, Dorado & Gallardo consideran que la calidad estaba relacionada directamente con la gestión del productos, se limitaba a conseguir la máxima eficacia productiva sin pensar tanto en las necesidades del consumidor. Crece el concepto de “hacer las cosas bien a la primera” para reducir los costos de producción, producto de lo cual surge el Premio Deming de

calidad, y Estados Unidos, primera potencia económica, inicia los acercamientos hacia la calidad mediante conceptos nacidos en América, pero sumando filosofía oriental en el camino.

Etapa	Concepto	Finalidad
Postguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	-Minimizar costes mediante la calidad -Satisfacer al cliente -Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	-Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos	-Satisfacer las necesidades técnicas del producto
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos	-Satisfacer al cliente -Prevenir errores -Reducir costes -Ser competitivo
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente	-Satisfacer tanto al cliente externo como al interno -Ser altamente competitivo -Mejora continua

Figura 7. Etapas De La Calidad

Fuente: (Dorado Suares, 2008)

2.2.7. El Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige

Hacia la mitad de los años 80, el Gobierno de los Estados Unidos vio peligrar su industria a manos de los japoneses, quienes habían recibido de manera selectiva una alta dosis del pensamiento Deming, ya para ese entonces los japoneses amenazaban con efervescente mercado americano. El nombre del modelo fue dado en honor al ex secretario de comercio del gobierno norteamericano de aquel entonces, Malcolm Baldrige. (United States Department of Commerce, 2005).

El Modelo Baldrige se aprobó mediante la ley promulgada por el congreso de Estados Unidos el año 1987.

En los EE. UU la ley creada para facilitar su adopción, fortalece su difusión y gana adeptos entre las principales empresas cabezas de la industria y el pujante desarrollo

industrial posguerra. La idea principal propuesta en la ley puntualizaba que la buena práctica del modelo de gestión de la calidad sea difundida y aplicada de manera masiva. (United States Department of Commerce, 2005).

2.2.8. Descripción del Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige

Este Modelo de Gestión de la Calidad es una herramienta creada con la intención de evaluar, planificar y preparar a las organizaciones en su camino hacia la excelencia. Consta de siete capítulos, en seis de ellos se enfatiza sobre la gestión, el último de ellos tiene que ver con los resultados (United States Department of Commerce, 2005). Apremiar un cuadernillo de preguntas a modo de cuestionario que deben ser respondidas por los miembros de la organización que aspira a conseguir la certificación de la calidad y a gestionarse con la calidad como referente. Para la mayoría de los expertos, este modelo es una guía para la mejora continua de las empresas en el largo plazo. Presenta las siguientes características:

- Presenta una marcada orientación a resultados.
- Prioriza la importancia de desarrollar alineamiento empresarial.
- Propugna un enfoque orientado hacia los clientes.
- Se focaliza en especial, en áreas, procesos y actividades clave del negocio.

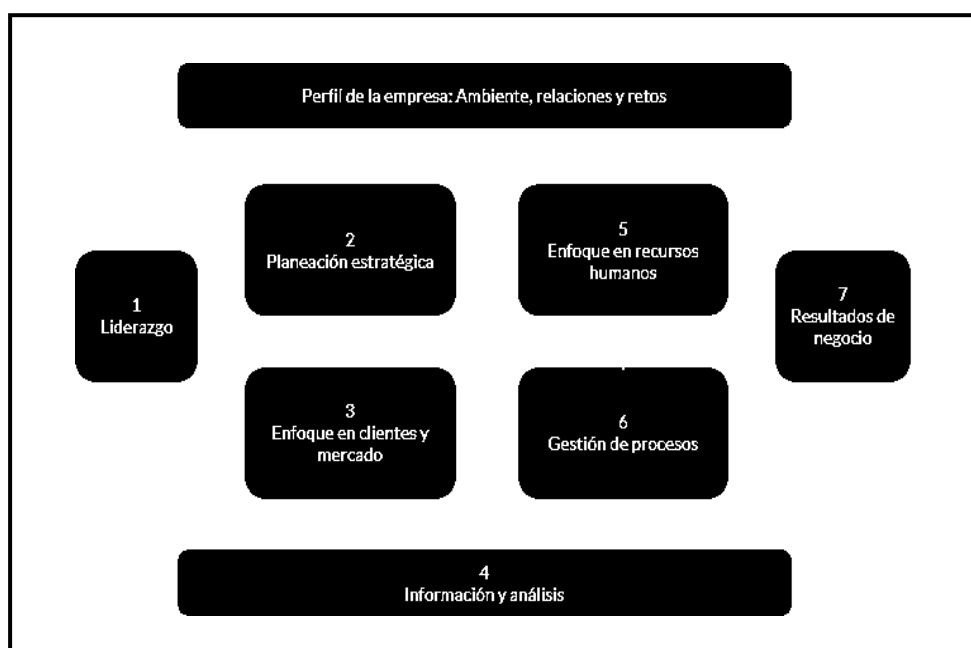


Figura 8. Secciones Del Modelo Malcolm Baldrige
 Fuente: (Egaña, 2014)

Actualmente se utiliza en el sector público y privado, tanto en empresas comerciales como en las que no tienen fines lucrativos.

Finalmente, este modelo cuenta con una sección de “resultados”, en este sentido, el documento logra considerar un espacio destinado a encontrar los valores específicos que finalmente se traduzcan en indicadores que sirvan de monitoreo constante. Cada uno de los pilares estratégicos del modelo tienen la posibilidad de ser medidos, analizados y mejorados permanentemente por las organizaciones que se comprometen a aplicar el modelo. (United States Department of Commerce, 2005).

2.2.9. Razones para autoevaluarse

Si bien el propósito de recibir el reconocimiento a las buenas prácticas y la excelencia empresarial para una organización que concursa por el Premio a la Calidad Malcolm Baldrige, para la mayoría de las organizaciones que no están en condiciones políticas o económicas de competir, queda una razón viable que se toma como una opción válida en el camino de mejorar y, en ese caso resulta obligado preguntarse cuáles podrían ser las razones para desarrollar una autoevaluación bajo los criterios del Modelo Malcolm Baldrige, esto se puede comparar al haber tomado una “radiografía” al interior de la empresa, asimismo, se podrá evidenciar mejoras notables en lo que se refiere a la comunicación efectiva y el alineamiento de los diversos recursos con las estrategias que se desarrolle en la organización.

2.2.10. Criterios Fundamentales

El premio MALCOLM BALDRIGE presenta siete criterios que son parte del proceso de mejora continua:

- Liderazgo

- Planeamiento estratégico

- Enfoque de cliente y mercado
- Información y análisis
- Enfoque del recurso humano
- Gestión de procesos
- Resultados del negocio

De esta manera, es de trascendente importancia el papel que cumple el planeamiento estratégico, así como también el de la eficiente gestión de los procesos. Se reconoce la calidad de la información, la gestión del recurso humano, la del manejo de los clientes y del mercado, además de los resultados de la gestión en el negocio de la empresa. (Dorado & Gallardo, 2005)

Tabla 1. Criterios Del Modelo Malcolm Baldrige y su Puntaje Respectivo.

Liderazgo	120
Planificación estratégica	85
Enfoque al cliente y mercado	85
Información y análisis	90
Enfoque RRHH	85
Gestión de procesos	85
Resultados del negocio	450

Fuente. Creación propia.

2.2.11. Mecanismo de Evaluación

El Modelo Baldrige mantiene un sistema único de evaluación sobre los indicadores. Concretamente afirma que los indicadores deben generar:

- Datos relevantes que demuestren una evolución favorable a largo plazo. De esta forma se asume que las organizaciones estarán preocupadas en realizar mediciones de manera constante.
- Los indicadores deben ser un “síntoma” de mejora para el sistema. (United States Department of Commerce, 2005).

Las organizaciones deben acumular información que sirva de comparación para cada indicador determinado, dentro de estas comparaciones debe incluirse las metas de la misma organización. Las comparaciones deben comprender las metas propias, el proceso, desempeño y resultados, de esta manera se asegura de tener un marco de referencia para la mejora continua de la organización. (United States Department of Commerce, 2005).

En el caso puntual del premio a la calidad en el Perú se deben descargar varios documentos desde el portal institucional del Centro de Desarrollo Industrial (http://www.cdi.org.pe/premio_presentacion.htm), se accede a las fichas de inscripción y hojas Excel conteniendo los cuestionarios y plantillas para la autoevaluación del Modelo Malcolm Baldrige con la intención de competir en el premio a la calidad que cada año se pone en juego por esta mencionada institución.

2.2.12. Aspectos para decidir por la calidad en una organización

El premio Malcolm Baldrige de la calidad en si es una motivación intrínseca para las organizaciones, aquellas que no cuentan con un modelo de gestión apropiado y están en la búsqueda de encontrar el modelo ideal, el crear una atmosfera competitivas en toda organización la obliga a volcarse hacia la creatividad e innovación, aun si no se concursara por el PREMIO A LA CALIDAD que organiza la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), se puede considerar tomar en cuenta los criterios señalados del Modelo. De esta manera estaremos creando una forma de análisis introspectivo y pre-evaluación de la realidad actual de una organización, coyuntura que de por si vale la pena intentar aplicar. En este caso para el trabajo de investigación se busca utilizar este modelo para utilizarlo a modo de guía general en la búsqueda de un modelo eficaz de gestión, utilizar cada uno de los criterios señalados por la gestión de la calidad, para buscar un cambio profundo en un sistema deportivo de la UNMSM, mismo que actualmente no tiene un enfoque establecido más que el propio del aparato estatal, es decir Burocrático – estatal, poco dútil y sin dinamismo en relación a los cambios que se tengan que enfrentar en un futuro cercano.

2.2.13. Gestión Deportiva Universitaria.

Los albores del deporte en la historia de la humanidad se remontan a la Grecia antigua, en donde las ciudades estado se enfrentaban, de cierta forma por la hegemonía y el poder.

En relación con el deporte moderno en sí fue a partir del 1896, las olimpiadas de verano en Grecia dan por iniciados los ciclos olímpicos que conocemos actualmente y que tienen a las grandes potencias mundiales en deporte como EE. UU, Rusia, China, España, Canadá, Brasil, los que siempre están en el medallero final en los Juegos Olímpicos. A finales del siglo XIX paralelamente al movimiento olímpico mundial aparece el deporte profesional en Europa específicamente con el tenis y el Fútbol como disciplinas que con enfoques disruptivos en sus organizaciones diferían del modelo aficionado básicamente por las compensaciones económicas y el interés comercial que empezaba a suscitar entre los interesados en ser parte del sistema deportivo profesional. (CLAVES 2008 citado en Cruz 2012).

En referencia al origen del deporte universitario. “Este movimiento atañe a los estudiantes de las instituciones de educación superior del mundo, alcanzando en Norteamérica, América Latina, Europa y Asia, altos niveles de desarrollo son indudable, abrigando de deportistas connotados las principales selecciones de atletas a nivel mundial para competir en las pruebas del ciclo olímpico o en campeonatos mundiales de cualquier disciplina” (CLAVES 2008 citado en Cruz 2012).

De esta manera se dio inicio al deporte universitario a nivel competitivo en donde se compite cada dos años primero en versiones de manera local en cada país, regional a nivel de América latina y la Universiada mundial que se realiza cada dos años en una sede elegida previamente por el FISU (Federation International of Sports University), en donde figuran ciudades como Palma de Mallorca 1999 (España), Sicilia 1997 (Italia) entre otras, la última fue en Nápoles 2019(Italia), las próximas sedes serán en Chengdu 2021(China) y Ekaterimburgo 2023(Rusia),

Tal como lo reafirmaran, (Dorado, Gallardo 2005) quienes sostienen que el deporte atraviesa una etapa de rápida y extendida modernización, por ende las instituciones deportivas están obligadas en ser más dinámicas para un mercado global en constante evolución desde distintas lógicas: económica, social, política y tecnológica, en este sentido también existen algunas herramientas claves de gestión para que las organizaciones deportivas se desarrollen de manera eficiente y con visión a largo plazo son la gestión de proyectos, gestión estratégica, gestión de la innovación; y, por último, el marketing deportivo.

Este proceso es coherente y paralelo al éxito que han encontrado países que vienen industrializando el deporte eficientemente desde hace ya más de 25 años, Tal es el caso que hoy la labor de las asociaciones deportivas en distintos países buscan “subirse” a esa ola imparable de mejorar lo que hacen, esto se visualiza en un proceso de mejora continua en base a un modelo de gestión de la calidad, los cuales están basados en la calidad de los procesos para adaptarse a los requerimientos de los ciudadanos.

2.2.14. La Federación Deportiva Universitaria del Perú (FEDUP).

La Federación Deportiva Universitaria fue fundada el 07 de agosto de 1,924 en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Se constituye por los representantes deportivos de las Universidades Nacionales y Privadas del País, Escuelas de Oficiales y Sub. Oficiales de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú y los Institutos de Educación Superior (carreras de tres años a más).

La Federación Deportiva Universitaria del Perú es la representante de FISU en el país y es la única entidad encargada de seleccionar a los deportistas que nos representaran en los eventos universitarios internacionales que se desarrollen. (Fedup, 2019). Sigue los lineamientos olímpicos con los que se maneja la FISU y es el ente matriz o rector del deporte Universitario en el Perú, además de ser la encargada de organizar cada dos años en distintas sedes la Universiada Nacional o Juegos deportivos nacionales universitarios que en su versión 2020 se realizara después de muchos años en Lima, nuestra ciudad Capital. Solo son 7 ciudades elegidas para sucederse cada 2 años la

sede de los juegos Universitarios nacionales, entre ellas: Piura, Chiclayo, Trujillo, Lima, Huancayo, Arequipa y Tacna.

2.2.15. La función del estado en el Sistema Deportivo

Rodríguez (2003) enfatiza que, Siendo las políticas deportivas una obligación del estado, es este el principal interesado en establecer la coordinación, elaboración y análisis de la problemática en el deporte nacional, incluido el deporte universitario, además de diseñar un modelo de gestión que abarque todos los niveles operativos y estratégicos del deporte en el sistema nacional en todas sus modalidades, incluir además a los estamentos tanto públicos como privados en este modelo.

Desde el deporte para todos, hasta el competitivo y que determine los modos de realizar la formación deportiva de base, la detección de talentos, capacitación de los profesionales de la industria del deporte que trabajan en proyectos deportivos, los gestores deportivos, los RR. HH del deporte (entrenadores, dirigentes, árbitros, jueces, psicólogos y voluntarios) entre otros.

Parte de la implementación de un modelo eficiente a la medida de la realidad deportiva nacional se encuentra también bajo responsabilidad del estado la creación de un instituto de Investigación y desarrollo para el deporte, un centro de documentación sobre la performance deportiva y el centro logístico nacional del deporte, con tecnología amigable, asequible y fácil de manejar, en donde el aprovechamiento del llamado Big data sea al máximo y con fines netamente informativo para integrar los valores obtenidos en mediciones históricas de los resultados y trabajo de atletas a nivel nacional que contenga la performance y datos sobre los deportistas a nivel nacional para trabajar de manera interdisciplinaria con profesionales involucrados en la generación de políticas públicas deportivas, las decisiones que tome el estado en materia de legislación para el deporte, deben tener un asidero en la ciencia del deporte, con trabajos de investigación que sirvan de base para los lineamientos que formen las políticas en relación al deporte, nada debe ser tomado a la ligera ni por decisiones

populistas que generan al final cambios sobre otros cambios siendo más un problema que se suma a cambio de una solución que se aplica.

2.2.16. Políticas deportivas

Antúnez (2000), sostiene que “el estado debe estar a la altura de los tiempos y las exigencias del deporte actual con todos sus cambios, estar a tono con las políticas generales e ir adaptándose a los cambios que se producen”, esto refleja la amplitud de análisis del autor en referencia al papel dinámico del estado, que debe tomar en cuenta al establecer políticas a medida de las necesidades del sistema deportivo nacional, siendo dúctil y pragmático, con capacidad de reacción ante los cambios globalizados de los modelos de gestión, dejar de entrapar los procesos para beneficiar al deporte, dotarlo de gente capacitada en cada cargo de importancia pero por sobre todo con la férrea voluntad de sacar adelante al deporte nacional, continúan en el análisis afirmando que el estado debe ser participativo en sus estructuras, trabajar de manera interdisciplinaria con profesionales involucrados en la generación de políticas públicas. En el caso de ejemplos de políticas deportivas en Sudamérica el caso de Chile, que hace algunos años aprobó las Políticas Nacionales de actividad física y deporte 2016 – 2025, texto único en el que consta los lineamientos de los Como y porqués del desarrollo deportivo a todo nivel y con procesos, organizaciones y protagonistas incluida la sociedad civil como principales beneficiarios, toda esta normatividad se encuentra establecida claramente en donde es importante el papel del Ministerio del Deporte, ya que diseña y establece las principales políticas a aplicarse dentro de los 9 años que dura el proceso de mejora continua en el sistema deportivo Chileno, debajo de este ministerio se encuentra el consejo nacional de la actividad física, que es el ente funcional u operativo quien establece la forma como hacer efectivas las políticas deportivas.

En relación con lo manifestado por (Meynaud, 1972), quien afirma que el aparato estatal debe estar compenetrado con el objetivo de trabajar en las políticas públicas

inclusivas hacia la sociedad, generar apoyos en los proyectos de desarrollo deportivo tales como:

- Formación de escuelas deportivas con el fin de capacitar adecuadamente a los encargados de la educación física y el deporte en todo el país.
- Incrementar el presupuesto para investigación en temas relacionados directamente con el desarrollo del deporte nacional (trabajo psicológico, medicina deportiva, higiene escolar, entre otras.)
- Construcción de mayor y mejor infraestructura deportiva en el territorio nacional atendiendo a las necesidades reales de la población.
- Concesión para subvencionar la formación de los atletas que representan al país en competencias nacionales, inclusive en su formación antes del certamen.
- Contribución para los eventos deportivos que se organicen en el país.
- Difusión de las actividades deportivas de para atletas nacionales.
- Autogestión y autofinanciamiento de las organizaciones deportivas.

Sin embargo, en la mayor cantidad de países en Sudamérica este no resulta ser el modelo ideal de gestión deportiva, en la mayoría de los casos prima los tramites y procesos burocráticos que entranpan la voluntad por desarrollar el deporte en cada país, en determinados casos inclusive se detectan casos de corrupción de funcionarios que prefieren hacerse de los fondos destinados para el deporte y egoístamente deciden apropiarse de bienes materiales o dinerarios que son exclusivamente para el deporte, que para ellos simplemente pasa a segundo plano, un ejemplo palpable de lo que ocurre en nuestro país.

Por tanto, resulta casi imposible que no exista un consenso entre las políticas de estado y las políticas deportivas en un país, por cuanto el deporte nacional por naturaleza jurídica, no cuenta con autonomía, debido a las múltiples necesidades que afronta y a las múltiples ayudas que precisa para su crecimiento, seria de pronta y necesaria intervención el realizar un análisis profundo y creación de un consejo nacional por el desarrollo deportivo, declarar de interés nacional la implantación de políticas públicas deportivas con un plan nacional a 20 años como horizonte, menuda tarea que debe tomar el próximo Congreso de la República que salga elegido por voto popular.

2.2.17. Política Deportiva en el Perú

El Instituto Peruano del Deporte (IPD), actualmente es el ente rector del sistema deportivo nacional, sin embargo la labor del IPD en los últimos 20 años sufrió constantes críticas a la gestión de sus funcionarios debido a los ya conocidos pobres resultados obtenidos en los ciclos olímpicos, sudamericanos, panamericanos y en el modelo de gestión que no permitía considerar a dicho organismo como modelo del aparato estatal, todo lo contrario siempre fue tachada como un ente político, en donde para llegar a trabajar en el uno debía llegar con el carnet de militante del partido del gobierno, con trabajadores y funcionarios que respondían a intereses propios y no a los objetivos que se planteaba en su dirección. En la actualidad las cosas han mejorado de manera sustancial, más aún hay mucho por mejorar en el aspecto estructural, funcional, operacional y de resultados de gestión, que se miden con los logros obtenidos por los atletas o deportistas, las políticas deportivas por este principal motivo explicado definen el futuro deportivo de un país, son los que determinan los éxitos o fracasos de una gestión, no hay espacio a la suerte o la improvisación, triunfan quienes planifican, miden y retroalimentan su sistema, quienes los adecuan a los nuevos tiempos y están dispuestos a cambiar con el mismo dinamismo con el que se mueven las nuevas tendencias globalizadas de la industria deportiva.

“Corresponde entonces al IPD, en coordinación con los organismos del sistema deportivo nacional y direcciones regionales, formular e impartir la política deportiva, recreativa y de educación física, además de organizar, planificar, promover, coordinar, evaluar e investigar a nivel nacional el desarrollo del deporte, la recreación y la educación física en todas sus disciplinas, modalidades, niveles y categorías, es el Instituto Peruano del Deporte, ente estatal rector de las actividades deportivas peruanas”. (Citado por Instituto Peruano del Deporte, 2006).

Definida la definición es objetivo del organismo entonces, formular y proponer la política deportiva y de recreación que en la actualidad sin embargo en la realidad no

se lleva a cabo eficientemente dejando así al sistema deportivo peruano como uno de los que menos desarrollo adquirieron a nivel sudamericano en los últimos años.

Es así como se define parte de la problemática nacional deportiva actual, es bajísimo el número de los deportistas que gracias a sus resultados obtenidos recién son apoyados o acompañados en su preparación para ciclos olímpicos por empresas que utilizando su imagen en publicidad que los beneficia mutuamente, logran encontrar el sponsor técnico o patrocinador ideal que costee en cierto grado la inversión para la preparación o asistencia a alguna competencia oficial que les permita clasificar a olimpiadas o certamen mundial, es aquí en donde el trabajo de las agencias de marketing deportivo en el Perú vienen creciendo y encontrando un nicho inexplorado, estableciendo relaciones comerciales y de representación entre los deportistas y las empresas interesadas en ingresar a la industria deportiva, tal es el caso de las empresas “Toque fino” o “InYOGO”, que representa a la mayoría de deportistas peruanos que ganaron medallas en los recientes Juegos Panamericanos realizados en Lima el pasado año 2019, además de algunos de los futbolistas peruanos que nos representaron en el último mundial de Rusia 2018.

Ante esta situación, cabe reconocer el papel preponderante que cumplen las políticas deportivas para mantener un norte adecuado para el mantenimiento del sistema deportivo y los consiguientes beneficios que se obtienen al tener un país inmerso en la salud en base al deporte, las posibilidades de generarse un mejor porvenir de la juventud tantos años postergados de triunfos debido a las malas decisiones de los directivos que tienen bajo su responsabilidad el futuro deportivo de un país.

El ente regulador de la actividad deportiva a nivel universitario es la FEDUP, encargada de realizar los Juegos deportivos Universitarios a nivel nacional, en donde se han incluido ahora las instituciones militares que compiten conjuntamente con los estudiantes universitarios, cada 2 años se dispone la nueva sede de los juegos nacionales, los cuales siempre deben coincidir con alguna provincia que cuente con estadio olímpico para pruebas atléticas, habiéndose ya repetido en distintas

oportunidades la misma sede tal es el caso de Trujillo, Cuzco, Arequipa, Tacna, Chiclayo, Huancayo, que se han ido sucediendo una a una las distintas versiones.

La UNMSM siempre presenta equipos competitivos y mantuvo una hegemonía en triunfos en las distintas versiones de los juegos, hasta que se cambió el formato de competición y se incluyó a más universidades particulares y centros de formación militar, haciendo que se pierda poco a poco ese histórico diferencial ganador.

El deportista calificado y destacado, que con el tiempo empezó a preferir ingresar a universidades que les otorgaban entre otros beca integral, horarios preferenciales, seguimiento de su actividad académica con asesores e inclusive recibiendo asignaciones mensuales para sus gastos en suplementos vitamínicos, como ocurre en universidades particulares preocupadas en ganar renombre y posicionamiento como universidades privadas que apoyan al deportista, todo esto terminó por descolocar del medallero a los deportistas de la UNMSM.

Existe una problemática no visible en los análisis referentes a la problemática del sistema deportivo a nivel universitario, que si es tomado de manera diferenciada en otros países como Colombia, y es el nivel de deserción estudiantil por parte de los estudiantes deportistas calificados universitarios, quienes abandonan los estudios entre otros motivos por la falta de apoyo para el normal desenvolvimiento de los cursos, otros motivos la falta de comprensión y tolerancia de los docentes universitarios, cuando se habla de deporte universitario el país modelo para tratar este tipo de problemática es Estados Unidos, en dicho país las universidades buscan talentos deportivos, los becan y apoyan para que en primera instancia, representen a la institución y luego alcancen la categoría de deportistas profesionales, invierten en su formación tanto deportiva como profesional, ya que las reglas sobre performance académica debe ser de calidad, de lo contrario pierde el status de deportista destacado y la beca correspondiente. El camino de un deportista estudiante está lejos de ser fácil. Muchos de ellos deben seguir demandantes rutinas deportivas, rendir en la universidad e incluso trabajar para mantenerse, por lo que implementar un programa de apoyo al deportista que sea amigable, constante y con retroalimentación eficiente aliviaría en

gran medida esta problemática, se debe entender que los programas para desarrollo deportivo deben estar absolutamente coordinados con la productividad académica del estudiante deportista, en pocas palabras no abandonar al deportista a su suerte y olvidarse de él en la parte académica, no tener ese valor como un indicador sería desconocer para que se desarrolla el deporte en la universidad, el porcentaje de alumnos deportistas que culminan sus estudios universitarios debe llegar al 40% como mínimo. Contrastando esta realidad podemos presentar los hallazgos encontrados en la Facultad de Administración en la UNMSM, en donde se investigó cual era la relación entre alumnos Deportistas calificados que ingresan a estudiar y el porcentaje de estos culminando sus estudios universitarios.

2.2.18. Modernizar las organizaciones deportivas.

El Deporte en la sociedad actual tiene un significado diferente. Existe una legislación preocupada por el desarrollo de las Organizaciones Deportivas además de las ya existentes, la última de ellas recientemente aprobada y promulgada el año 2017, Ley N° 30746, que regula los programas deportivos de alta competencia en las universidades, aún falta su reglamentación y por parte de las universidades, crear una gestión adecuada para que se ajusten a las directivas de esta. Tiene por finalidad regular los Programa Deportivo de Alta Competencia para las universidades peruanas tanto nacionales como privadas, conforme a lo establecido en el artículo 131 de la ley N° 30220, Ley universitaria. Entre otros puntos importantes de resaltar es el sistema de becas a las que se hará acreedor un deportista calificado según su capacidad competitiva, especifica además la forma de seleccionar a los deportistas, los beneficios y obligaciones que conlleva ser un Deportista calificado, el servicio de tutoría y ayuda en la parte académica. Hay un fuerte nexo entre Localidades, Municipios y Deporte. Por muchos años en el caso del fútbol profesional, en especial iniciando la década de los 90', el Club Centro Deportivo Municipal, equipo profesional de fútbol, fue apoyado por la Municipalidad Metropolitana de Lima, en estos tiempos también se vuelve a repetir esa misma ayuda pero con la Municipalidad de Villa el Salvador que cedió el estadio Elías Moreno para ser utilizado en la localía del equipo de la comuna, municipios como Barranco, Chorrillos, Miraflores tienen equipos de atletismo en la liga de Atletismo de Lima y compiten bajo el auspicio de las municipalidades respectivas utilizando los fondos de las arcas municipales para tal fin, Las organizaciones deportivas que invierten y crean valor alrededor del deporte han comprendido en estos últimos 10 años que los clubes ya no son solo camisetas, existe una constante y es la de estar cerca a la comunidad, presentar ofertas deportivas apetecibles para los padres dispuestos a ver a sus hijos desarrollarse sanamente y quien sabe intentar la posibilidad de con el tiempo, crearse un espacio en el deporte profesional, como en el fútbol que ha resultado ser una profesión lucrativa a corto, mediano y largo plazo.

Las organizaciones deportivas se sienten cada vez más responsables y comprometidas con la labor integradora para con la sociedad, la lucha contra la delincuencia, drogadicción y el sedentarismo galopante que poco a poco gana más terreno en el consumismo al que están expuestos los ciudadanos, la comida chatarra, los horarios agobiantes y largas jornadas de trabajo, muchas veces obliga a las personas a vivir en un círculo vicioso en sus rutinas, solamente el deporte organizado y gerenciado de manera efectiva, transformará un círculo vicioso en un círculo virtuoso.

La Política de gobierno también promueve la asociatividad y participación ciudadana a través de la formación de clubes deportivos, asociaciones, etc. Por siempre los deportes de mayor arraigo popular como son el fútbol, Vóley y basquetbol por su receptibilidad entre los habitantes del territorio nacional, han generado desde los años 70 un alto número de practicantes y con el tiempo la misma asociatividad de los habitantes de un medio geográfico, llevo a proyectos de semilleros barriales, equipos de barrio con el tiempo convertirse en organizaciones deportivas que han constituido canteras deportivas para las selecciones nacionales, los tiempos actuales han cambiado esa asociatividad por la forma de servicio de formación deportiva con las academias, escuelas y centros de alto rendimiento en el deporte, estos copan casi toda la geografía nacional y se ha convertido en un oficio lucrativo y bien remunerado, en muchos de los casos a partir de este tipo de desarrollo privado del deporte, es que se han formado instituciones líderes en la formación de menores en el caso del fútbol la academia deportiva Cantolao, el club Esther Grande de Bentín entre otros que inclusive ya han exportado figuras del balompié al extranjero muy jóvenes y con proyección internacional. Como dato relevante para el presente trabajo de investigación, podemos incluir las ultimas directivas incluidas en la Política Deportiva Nacional 2017, que obliga en cierta forma a las universidades peruanas a desarrollar al menos 3 disciplinas deportivas olímpicas como son Fútbol, Básquet y Atletismo, medida que fue reafirmada por SUNEDU como parte de los lineamientos para el licenciamiento de las Universidades peruanas.

2.2.19. Sistema Deportivo Nacional

Referenciando al texto de propuesta de políticas deportivas por (IPD, 2016) se resume la legislación de mayor importancia en material del deporte peruano:

- “En la década de los 90, mediante Decreto Ley N° 25534 del año 1992 se declaró en estado de emergencia al Sistema Deportivo Nacional mientras se esperaba se dicte la nueva ley del deporte por el cual, se reorganizó el Consejo Nacional del Instituto Peruano del Deporte. Fue en el año 1999, cuando se aprobó la Ley N° 27159, Ley General del Deporte que reorganizó, una vez más, al Instituto Peruano del Deporte y estableció la importancia de contar con una política deportiva y de recreación, con efectos multiplicadores, con el fin de convertirse en uno de los motores de la actividad humana”.
- El 25 de mayo del 2017, fue finalmente aprobado con D.S N° 006 - 2017 – MINEDU, La Política Nacional del Deporte, que tiene como objeto establecer lineamientos para la masificación y divulgación de la actividad deportiva, mejorando el desempeño deportivo del país y mejorando la calidad de vida de la sociedad.

Justamente es en base a esta Política deportiva que justificamos el objeto del presente trabajo de investigación, por cuanto es el último documento oficial a cerca del desarrollo del deporte por parte del Gobierno del Perú.

2.2.20. La Ley de Mecenazgo deportivo

(Carrillo Pinto, 2017) Tal como lo refiere Carrillo Pinto en una entrevista realizada a la autora de la Ley de Mecenazgo deportivo la congresista Leyla Chihuán, ex deportista seleccionada nacional de la disciplina de Voleibol y actualmente Congresista de la República: “esta ley significa un paso relevante para crear un ecosistema favorable para las marcas que decidan incluir dentro de su estrategia de marketing la promoción del deporte mediante el patrocinio de un atleta o una federación deportiva. ¿Con qué objetivo? Para ser vistas como empresas asociadas a los valores positivos del deporte, alcancen notoriedad en plataformas masivas y de conexión emocional con los consumidores, y finalmente, sean percibidas como empresas socialmente responsables”. Actualmente no existen más de veinte marcas

que apuesten de manera decididamente por el deporte y esta ley pretende ser el impulso que necesita la industria deportiva para crecer en patrocinadores en una coyuntura clave como los Juegos Panamericanos Lima 2019. Por otro lado, existe la idea de que el beneficio de impuestos propuesto en esta ley para las empresas no sería lo suficiente atractiva para mover la aguja en la decisión de las marcas.

“Es una ley que vengo trabajando desde el 2011. Lamentablemente ha tenido demasiadas trabas para su aprobación, porque para el Gobierno el deporte nunca ha sido una prioridad. Existen países en la región como Colombia donde el estado le devuelve a los patrocinadores por encima del 100% de sus inversiones en el deporte porque entienden que el aporte de la empresa privada es clave para el desarrollo y profesionalización de los atletas y las competencias. Como consecuencia, los resultados deportivos de Colombia en Los Juegos Olímpicos y Panamericanos han sido inmejorables. En el Perú hemos logrado sacar adelante esta ley que si bien es cierto tiene la restricción de ser una donación y tiene un beneficio de descuento del 10% en impuestos, es un avance concreto para generar que más empresas apoyen al deporte”, afirma Leyla Chihuán, congresista de Fuerza Popular y autora de la Ley N° 30479, Ley de Mecenazgo Deportivo.

Esta ley que en su artículo 3 promueve la donación de recursos económicos para distintos ámbitos del deporte, pero a diferencia de otros países como Colombia, donde funciona sistémicamente en beneficio del desarrollo del deporte, en nuestro país, no engloba las características estratégicas del patrocinio deportivo y su propósito fundamental: “como un acuerdo de intercambio comercial por los derechos de representación de la imagen de un atleta, una federación o una instalación deportiva”. “La donación puede incluir de forma paralela un contrato por los derechos de imagen publicitaria del deportista o la federación. Lo que hace esta ley es brindarles a las empresas un beneficio con el que antes no contaban. Nosotros queríamos que sea un monto mayor de descuento de impuestos para crear más expectativa en las empresas, pero esto no significa que en el futuro podamos crear mayores beneficios para los aportantes”, agrega la congresista Chihuán, quien es consciente de que los beneficios pudieron ser mayores, pero no tuvo la aprobación del Ministerio de Economía y

Finanzas, que no tomó en cuenta que el Estado es el principal financista de la carrera de los deportista a través del Programa de Apoyo al Deportista (PAD) y el aporte a las federaciones a través del IPD. Esta ley tiene como objetivo emparejar la inversión privada y la del Estado. “Lastimosamente el Gobierno anterior no tuvo esta visión”, indica Chihuán.

Si bien esta ley aligera el tema de inversión para el Estado, es aún insuficiente para lograr capear las necesidades que tienen en cada disciplina deportiva olímpica nuestros deportistas destacados, lo poco que se puede lograr se refleja en las contadas empresas que se han acogido a este sistema de donación a cuenta de impuestos, lo poco atractivo y la falta de comunicación e información que se tiene alrededor de este sistema no termina por convencer a las empresas las mismas que desconocen el efecto que podría traer el mantener una imagen de cultura sana, apoyo al deporte nacional y estar cerca al hinch – consumidor, el mismo que ya demuestra acercamiento con aquellas empresas que se suman a la onda deportiva y de apoyo como RR.SS entre sus estrategias, cada una de ellas destinadas a mantener cautivo a un consumidor cada vez más informado, este proceso de acercamiento se puede traducir mediante campañas mediáticas en ingresos por campañas utilizando la imagen del deportista, inclusive encargándose del manejo de su imagen unido al de la empresa que lo apoya. Son oportunidades únicas que muy pocas empresas están dispuestas a tomar como un reto, el mercado (según estas empresas) no está para hacer experimentos.

2.2.21. Últimas leyes que favorecen al sistema deportivo nacional.

Los últimos proyectos de ley y grupo de leyes aprobadas por los Congresistas de la Republica en el presente periodo, tuvieron como marco el facilitar la gestión para los preparativos a los juegos Panamericanos Lima 2019, se incluyó también la mejorar de algunas leyes aprobadas entre los años 2015 y 2017 que tenían por objetivo mejorar el SISDEN. (Ing. Noceda Chiang, 2019).

2.2.22. Durante el Periodo Legislativo 2017-2018.

En abril del 2018 se presentaron 2 proyectos de ley a favor del Deporte en nuestro país.

- Proyecto de Ley 2716/2017-CR: Propone modificar la Ley 28036, Ley de promoción y desarrollo del deporte, para fortalecer la integración de las personas con discapacidad en el sistema nacional del deporte.
- Proyecto de Ley 2717/2017-CR: Propone modificar la ley 28036, "ley de promoción y desarrollo del deporte", con el fin de potenciar el talento deportivo.
- Ley 30832: Ley que modifica artículos de la Ley 28036, Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte: Mediante esta ley se modificaron diversos artículos de la Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte a fin de:
 - Potencializar el talento deportivo
 - Asegurar la integración de las personas con discapacidad en el Sistema Nacional del Deporte.

2.2.23. *¿Cómo se potencializa el talento deportivo?*

Se atribuyeron funciones al Instituto Peruano del Deporte – IPD para:

- Identificar talentos deportivos con la implementación de programas deportivos y coordinación con organizaciones deportivas para garantizar el camino hacia la alta competencia.
- Impulsar el desarrollo del deporte en virtud del tipo somático del deportista.
- Promover disciplinas deportivas en virtud de la geografía de cada región.
- Difundir los logros obtenidos por deportistas representantes del país.
- Fiscalizar el uso de los recursos públicos a las federaciones deportivas nacionales y al Comité Olímpico Peruano.
- El Consejo Directivo designa grupos de trabajo en las federaciones deportivas nacionales a fin de no perjudicar el desarrollo de la disciplina deportiva.
- Se le ha atribuido funciones al Consejo del Deporte Escolar a fin de promover y desarrollar el deporte en las escuelas del país.
- Se incluyó a los Gobiernos Regionales, Ministerio de Educación y al Ministerio de Salud en el Sistema Deportivo Nacional – SISDEN.
- Se han incluido a los Consejos Regionales del Deporte y otras entidades como órganos del IPD.
- Las universidades, institutos de educación superior y las escuelas de las FFAA y de la PNP incorporan deportistas calificados y deportistas calificados de alto nivel a sus centros de estudios.

Otras iniciativas legislativas:

- Proyecto de Ley 595/2016-CR: La congresista propone que aquellos deportistas que ostentaron la calificación de Deportista de Alto Nivel también califiquen para acceder en las plazas vacantes en la administración pública, centros educativos y universidades.
- Proyecto de Ley 1623/2017-CR: Ley que declara de interés nacional la participación de los deportistas peruanos en los XVIII Juegos Panamericanos

y VI Juegos Para panamericanos Lima 2019 y en los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Tokio 2020.

- Proyecto de Ley 2125/2017-CR: Se declare derecho fundamental el acceso a la práctica del deporte.

2.2.23.1. Necesidad de contar con la Gestión Deportiva.

En la postura de (Acosta Hernandez, 2005) se reafirma el contexto del porque es necesario contar con expertos en gestión deportiva en los centros de educación superior y no dejan en manos de personas no calificadas o empíricos que no manejan debidamente la doctrina administrativa para el deporte, la sociedad en general hoy en día aumenta la necesidad de realizar actividad física, recreativa o deportiva de manera eficiente y acorde con los requerimientos de las demandas del consumidor deportivo. En este caso, las universidades nacionales no presentan un especial cuidado de estos conceptos, los encargados de la dirección del deporte en los últimos tiempos han sido personas que por alguna injerencia o decisión que no tiene un proceso claro en la designación de tan importante cargo a la persona competente que consiga tener el perfil adecuado para administrar el deporte de manera eficiente.

La dirección de proyectos deportivos bien llevada en manos adecuadas y profesionales generara un semillero de deportistas nacientes en el seno mismo de la organización que apuesta por la formación de atletas. La comunicación y el marketing deportivo en la actualidad no son llevados por los atletas, existen personas y empresas adecuadas con conocimiento y formación que mantienen estrechas relaciones con empresas interesadas en invertir recursos para insertar la imagen corporativa de sus organizaciones el deporte de manera progresiva, a pesar que en el país no resulta atractivo del todo, estas empresas van creciendo en número y van ganando notoriedad y posicionamiento en el deporte debido a la constante exposición de sus marcas en medios digitales y de un inmediato ROI para sus intereses, los tiempos han cambiado y actualmente hay ya una lista importante de empresas apostando por la imagen de un deportista e iniciar una relación perdurable en el tiempo y con los resultados del atleta que sponsorizan o patrocinan, unido al mensaje hacia el consumidor que asocia el deporte con sus marcas , el cual se encarga de la estrategia de marketing que deberá estar dirigida a ensalzar la figura del deportista o de la institución, es un “win to win” generado a partir de lo que llega a representar el deporte para la sociedad.

Por ende, es el Gestor deportivo el encargado de dirigir federaciones, ligas, clubes o instituciones que buscan generar valor con el deporte, es el encargado de dirigir todo lo que respecta a la correcta planeación y ejecución de la institución; es de cierta forma el encargado de los éxitos o fracasos de las organizaciones, esta al pie del proyecto deportivo desde que inicia hasta que concluye, es el que finalmente sabe lo que realmente requiere un club para hacer una gestión impecable por decirlo menos o eficiente en términos de objetivos.

Si bien los protagonistas son los deportistas, son los dirigentes los responsables que inicie un proyecto deportivo, las gestiones se miden en relación con las decisiones acertadas o no de un directivo deportivo. El gestor deportivo tiene como responsabilidad directa la contratación de entrenadores y jugadores en el caso de que se trate de un deporte colectivo.

En las organizaciones deportivas existen siempre las relaciones con el entorno, las cuales suelen manifestarse del tipo competencia-interdependencia. Dependen directamente de otras organizaciones para su supervivencia, tal es el ejemplo de las empresas que se unen como sponsors técnicos o patrocinadores, hasta en algunos casos las empresas se vuelven accionistas de las organizaciones deportivas tal es el caso de la marca de discotecas y restaurantes Hard Rock Café, que se hizo con el estadio de los Miami Dolphins, equipo de la liga NFL, otro ejemplo el de la empresa Phillips que utilizando una modalidad de contrato por el uso del nombre para el estadio el club Ajax de Ámsterdam recibe un royalty, esta modalidad es muy común en la actualidad adoptándose ya hace casi más de 10 años en Europa como en Estados Unidos, en ese sentido las organizaciones deportivas están supeditadas a que tan amplia y positiva es su relación interdependiente del entorno empresarial ya que el club debe poseer ante todo una excelente imagen para que sea aceptado por la sociedad y por ende por los consumidores, quienes finalmente aportan grandemente en los ingresos monetarios por conceptos de entradas, merchandising, licencias, venta de abonos y la experiencia de consumidor que recibe constantemente. Tan igual que en cualquier otro mercado, la lucha por los recursos en el deporte generan competencia tanto dentro de los estadios como fuera de ellos, las mediciones de audiencia, la asistencia a estadios, las

exposiciones mediáticas, los “likes”, los suscriptores y el número de aficionados a los distintos clubes deportivos son un indicador importante también al momento de hacer las cuentas al inicio de un año deportivo o una campaña deportiva como se suele llamar debido a que se debe manejar un promedio de asistencia para ingresarlo a las proyecciones y según eso plantear el nivel de gasto o inversión en el año en gestión, todo es tan igual como en cualquier otro rubro comercial.

2.2.24. Perfil Profesional del administrador deportivo.

Para (Cano, 2005) el perfil profesional de las personas se define por el nivel de sus competencias para desarrollarse en un campo y escenario determinado, las cuales pueden ser genéricas o específicas. Las genéricas implican el dominio y desempeño adecuado en relaciones interpersonales como comunicación, trabajo en equipo y liderazgo; en procesos cognitivos como resolución de problemas, pensamiento crítico, razonamiento cotidiano y creatividad; en procesos instrumentales como habilidad de gestión y uso de instrumentos como la informática, la documentación, un segundo idioma, entre otros. Las específicas, están dadas por los campos de formación inicial, continua o complementaria, que habilitan al sujeto para desempeñarse en un campo o saber disciplinar, fusionando elementos teóricos, habilidades y actitudes.

Según lo manifestado por (Acosta Hernandez, 2005) el administrador y gestor deportivo debe satisfacer las demandas de las partes interesadas en su organización, lo que implica conocimientos conceptuales, procedimentales y actitudinales sobre mercadeo deportivo, organización de espectáculos deportivos, entre otras actividades que desarrolladas con criterio, posibilitarán el desarrollo y posicionamiento de su organización. Para esto propone:

- Crear e implementar un plan de actividades cíclicas.
- Delimitar la estructura organizacional de la institución deportiva, incluyendo departamentos y unidades que sean necesarias crear para cumplir con los objetivos de la organización
- Ejercer la dirección con bases de liderazgo bien establecidos.

- Diseñar juntamente con sus dirigidos una matriz estratégica que incluya, las actividades de sus empleados, relaciones con clubes, ligas, equipos nacionales, responsabilidades de miembros y situaciones extras que surjan en el camino de la gestión.

Determinar el grado de influencia de los medios externos, además de oportunidades y amenazas creadas por situaciones fuera del control, relaciones con patrocinadores, determinación de sponsors técnicos, los calendarios anuales deportivos, el apoyo del entorno político.

- Controlar de manera eficiente la organización.
- Ejercer la toma de decisiones.
- Generar entre los trabajadores a su cargo facilidades para la comunicación, RR. PP, gestionar programas para la gestión de recursos económicos que ayuden a la autogestión de la organización.
- Establecer buenas relaciones y constante flujo de información con los medios de comunicación.
- Tener en mente siempre el valor de la palabra liderazgo.
- Innovación, creatividad e investigación deben ser reglas perennes en la mente de un Administrador Deportivo.
- Pero, Por Sobre todas las cosas, demostrar pasión por el deporte.

Dentro de las responsabilidades otorgadas a un administrador deportivo y para lo cual está capacitado se encuentran el de elaborar y ejecutar proyectos de desarrollo empresarial en los sectores deportivos, visionar y traer al papel para ser proyectados nuevas formas de auto gestionar el deporte, buscar nuevas formas de hacerse de recursos mediante proyectos que unan al deporte con el consumo masivo, por ende debe tener muy claro el valor de creatividad e iniciativa que se cierne sobre su cargo.

En consecuencia puede y debe tomar decisiones sobre lo más importante, procedimientos y recursos para alcanzar los objetivos propuestos por su dirección; puede crear herramientas, diseñar procedimientos orientados a crear proyectos deportivos de manera local y crear un ecosistema deportivo en su entorno, contagiar

la pasión por el deporte y a la vez por el club que representa; puede además crear nuevos modelos de gestión, darle un determinado ritmo de producción y aceleración en casos sea necesario así como generar bienestar económico hacia a dentro de la institución para estabilizar los resultados de gestión, medirlos y nuevamente ajustar a los tiempos; además puede crear métodos de control que contribuyan al mejoramiento de los resultados en los proyectos y organizaciones tan necesarios para la mejora continua.

El administrador deportivo tendrá entonces un campo de acción amplio a nivel de empresas estatales y privadas a nivel local, regional, nacional e internacional teniendo los siguientes cargos:

- Gestor y Gerente en empresas deportivas.
- Gestor y Gerente de grandes eventos deportivos.
- Directivo en entidades deportivas o que desarrollen el deporte complementariamente.

En el MOF que describe las labores y responsabilidades del jefe de deportes, esta manuela de funciones se ha mantenido inalterable e inamovible desde hace más de 50 años, tiempo en el cual se han suscitado una serie de cambios a nivel social, político, económico y del mismo entorno deportivo, por ende, se hace necesario actualizar, reestructurar y determinar una nueva estructura organizacional del sistema deportivo, cambiar el perfil profesional y capacidades laborales necesarias para el cargo, por tanto evolucionar hacia un nuevo concepto de Dirección deportiva en base al liderazgo, expertise y conocimiento de herramientas administrativas eficientes para toma de decisiones en las organizaciones deportivas.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1. Delimitación de la Investigación

El trabajo de investigación se circunscribe en la UNMSM; ciudad universitaria de la citada universidad, en la Calle Germán Amezaga 375, Lima 15081, entre los años 2017 y 2018.

3.2. Diseño de la Investigación

3.2.1. Tipo de Investigación

El presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, de tipo Observacional, Prospectivo, Transversal, Descriptivo. Descriptivo porque pondrá en manifiesto la actual situación de la calidad del sistema deportivo en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y explicativo porque tratan de buscar la explicación del comportamiento de las variables con el fin último de descubrir las causas de la deficiencia administrativa del sistema deportivo.

3.2.2. Nivel de Investigación

De acuerdo con la naturaleza del estudio el nivel es Descriptivo porque busca precisar las características de la gestión actual en el sistema deportivo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

3.2.3. Método de Investigación

El método que se utilizara en la investigación es el inductivo deductivo.¹

La investigación se realizó de la siguiente manera, tomando en cuenta el desarrollo de esta:

1era Fase: Recolección de información de fuentes primarias, secundarias y terciarias (medios digitales e informáticos) del sistema de administración deportiva en la UNMSM, Réconds históricos, memoriales y resultados deportivos, reportes de alumnos calificados, etc.

2da Fase: Recabar información referente al Modelo de gestión de la calidad propuesto en la investigación, obtener formatos y documentos para autoevaluación por parte del SIN.

3era Fase: Elaboración e implementación del cuestionario de preguntas para encuesta a los alumnos del campus UNMSM, entrevistas video grabadas a expertos del tema deportivo, autoridades de la UNMSM, autoridades del deporte, directores deportivos de otras universidades, docentes, cuestionarios vía Correo electrónico mediante formularios GOOGLE específicamente a los alumnos deportistas calificados.

4ta Fase: Análisis y presentación de resultados de encuestas y autoevaluación del sistema deportivo de la UNMSM.

5ta Fase: Análisis, evaluación y entrega de resultados por parte de la SNI mediante el representante de la evaluación para el premio de la calidad y jurado del mismo, el Lic. Percy Romero.

¹ Lino Quispe, Juan (2004) "Metodología de la investigación científica", Pg. 29.

3.2.4. Diseño Metodológico

El diseño metodológico por la naturaleza del estudio será el Pre Experimental; en este diseño no existe la posibilidad de comparación de grupos. Este tipo de diseño consiste en administrar un tratamiento o estímulo en la modalidad de solo posprueba o en la de preprueba-posprueba

3.3. Unidad de Análisis

La unidad de análisis está referida a cada estudiante de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en el mes de Setiembre del 2018.

3.4. Población o Universo

Para la presente investigación, se ha considerado como universo a todos los estudiantes de pregrado que fueron encuestados en las distintas facultades de Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Dicha población (N) abarca a 30000 estudiantes.

3.5. Tamaño De Muestra

La muestra representativa (n) fue obtenida a través del muestreo aleatorio simple (M.A.S.) a partir del tamaño de población antes indicado, todos pertenecientes a la comunidad constituida por alumnos estudiantes de pregrado. Dicho tamaño de muestra (n) equivale a 380 personas y fueron elegidas al azar indistintamente entre hombres y mujeres. Para dicho cálculo se empleó la fórmula para poblaciones finitas que a continuación se detalla:

$$n = \frac{N Z^2 p q}{(N - 1) e^2 + Z^2 p q}$$

N: Tamaño de la población (Universo) = 30000 alumnos de pregrado

Z: Constante de acuerdo con el nivel de confianza (Para un nivel de confianza del 95%, $Z=1.96$)

p: Proporción de individuos que en la población poseen la característica de estudio (Variabilidad positiva) = 0.5

q: Proporción de individuos que en la población no poseen la característica de estudio (variabilidad negativa) = 0.5

e: Error máximo permisible (precisión) = 5% = 0.05

n: Tamaño de muestra = 380 estudiantes

3.6. Selección De Muestra

Para la selección de la muestra, lo realizamos mediante Muestro Aleatorio Simple Sin Reposición, como sabemos el desarrollo de la informática ha permitido que diseñar una muestra aleatoria simple sea extremadamente rápido y fiable.

De esta forma, al usar Muestreo Aleatorio Simple nos aseguramos la obtención de muestras representativas, de manera que la única fuente de error que afecta los resultados es el azar.

3.7. Técnica De Recolección

La presente investigación tiene como técnica de recolección, la revisión documentaria de resoluciones rectorales, leyes sobre políticas deportivas, reportes sobre presupuestos anuales de la UNMSM, informes técnicos sobre infraestructura deportiva, una encuesta estructurada de preguntas aplicadas a los estudiantes de pregrado basadas en los objetivos y las variables de hipótesis. La encuesta se realizará vía online y en forma personal.

3.8. Análisis e Interpretación de la Información

Antes del análisis de los datos obtenidos, definiremos nuestro diccionario de variables.

3.8.1. Diccionario de Variables.

En el siguiente, se hará constar la lista de variables encontradas y utilizadas en el trabajo de investigación.

Tabla 2. Tabla de variables

ID	Variable	Pregunta	Tipo de Variable	Categorías
1	Edad	Edad Actual	Cuantitativa discreta	-
2	Sexo	¿Cuál es tu género?	Cualitativa nominal	1. Masculino 2. Femenino
3	Facultad	Facultad de pertenencia	Cualitativa nominal	-
4	Importancia	Importancia que le da al deporte en su vida.	Cualitativa ordinal	1: Nada importante hasta 10: Muy importante
5	Frecuencia	¿Práctica Ud. algún tipo de deporte, con qué frecuencia lo realiza?	Cualitativa nominal	-
6	Disciplinas deportivas	¿Practica Ud. algún tipo de deporte, con qué frecuencia lo realiza?	Cualitativa nominal	-
7	Interés	Nivel de interés crees que merece tener el deporte por parte de la comunidad universitaria en la UNMSM (docentes, autoridades, trabajadores y alumnos).	Cualitativa ordinal	1: Nada importante hasta 10: Muy importante
8	Satisfacción con labor del personal de la Oficina De Deportes	Califique del 1 al 10 que tan satisfecho se encuentra con la labor del personal administrativo de la oficina de deportes de la UNMSM.	Cualitativa ordinal	1: Nada importante hasta 10: Muy importante
9	Eficiencia / resultados deportivos	Califica del 1 al 10 Para ti, que tan eficiente es actualmente la oficina de deportes de la UNMSM (Eficiente = Resultados deportivos y proyectos, dirigido a los alumnos)	Cualitativa ordinal	1: Nada importante hasta 10: Muy importante
10	Labor de Autoridades/planeamiento estratégico	Califique del 1 al 10, la labor de las autoridades con respecto al planeamiento estratégico y gestión del deporte en la UNMSM.	Cualitativa ordinal	1: Nada importante hasta 10: Muy importante

11	Mejorar el Sistema Deportivo	¿De los siguientes aspectos, cual crees ayudaría a mejorar el sistema de administración deportiva en la UNMSM?	Cualitativa nominal	a) Más infraestructura b) Más recursos c) Enfoque de Gestión de la Calidad.
----	------------------------------	--	---------------------	---

				d) Autonomía del Sistema de Administración Deportiva e) Modernizar gestión deportiva. f) otro
12	Influencia educativa Labor	¿Crees que debería incluirse la actividad deportiva como curso en todas las carreras de la UNMSM? Cuanto crees que ayudaría en la labor educativa de la UNMSM.	Cualitativa ordinal	1: Nada importante hasta 10: Muy importante
13	Importancia Panamericanos juegos	¿Qué nivel de importancia crees que tendría para la UNMSM ser parte de los Juegos deportivos Panamericanos Lima 2019?	Cualitativa ordinal	1: Nada importante hasta 10: Muy importante
14	Gerente deportivo.	¿Crees que la universidad necesita un Gerente deportivo que guie los destinos deportivos y proyectos de desarrollo en el deporte? Del 1 al 10 que tanto crees que sea importante un gerente deportivo en la UNMSM.	Cualitativa ordinal	1: Nada importante hasta 10: Muy importante

Tabla 3. Matriz de Consistencia

"EL MODELO MALCOLM BALDRIGE Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA EN LA UNMSM, 2017- 2018"																							
MATRIZ DE CONSISTENCIA																							
Título:	"EL MODELO MALCOLM BALDRIGE Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA EN LA UNMSM, 2017- 2018"																						
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES																				
¿Como el Modelo MALCOLM BALDRIGE influye en la gestión administrativa deportiva de la UNMSM, 2017- 2018?	Determinar como el Modelo MALCOLM BALDRIGE influye en la gestión administrativa deportiva de la UNMSM.	El Modelo MALCOLM BALDRIGE influye en la gestión administrativa deportiva de la UNMSM.	<table><tr><th>VARIABLE X</th><th>El modelo de Gestión de la Calidad Malcolm Baldrige</th></tr><tr><td colspan="2">El Modelo Baldrige es una herramienta para la evaluación, mejora y planificación hacia la gestión de la excelencia. Contiene siete secciones o capítulos. En seis de ellos se refieren a los aspectos relacionados con la gestión, a lo que se suma uno adicional relacionado con los resultados. Cada una de las secciones del modelo contiene ciertas preguntas. Se desarrollan a modo de requisitos y deben ser respondidas por las empresas que aspiran a gestionarse con excelencia. El Modelo Baldrige es una guía para la mejora de las empresas a largo plazo. Una de las características principales cuenta con una marcada orientación a resultados. Establece un gran énfasis en la necesidad de desarrollar alineamiento empresarial, desarrolla un enfoque en clientes y busca la focalización en todos los procesos, áreas y actividades clave del negocio.</td></tr><tr><th>Dimensiones</th><th>Indicadores</th></tr><tr><td>Liderazgo</td><td>Grado de compromiso de la dirección con los objetivos del plan de mejoras en el sistema de administración deportiva en la UNMSM</td></tr><tr><td>Planeacion Estrategica</td><td>Grado de Compromiso del personal y directores técnicos con los objetivos del plan de mejoras en el sistema de administración deportiva en la UNMSM.</td></tr><tr><td>Enfoque clientes y mercado</td><td>Grado de satisfacción de los alumnos deportistas y usuarios del sistema de administración deportiva de la UNMSM</td></tr><tr><td>Informacion y Analisis</td><td>Porcentaje de reportes Favorables superior al 60% sobre los proyectos de desarrollo deportivo, numero de alumnos inscritados en el sistema deportivo de la UNMSM.</td></tr><tr><td>Enfoque RR.HH</td><td>Porcentaje de satisfacción superior al 60% en la labor de los trabajadores de la OGBU deportistas, en la mejora del sistema de administración deportiva. Porcentaje de trabajadores capacitados en la atencion al deportista.</td></tr><tr><td>Gestion de procesos</td><td>Porcentaje de reportes Favorables superior al 60 % sobre el total de los procesos que se realizan en el sistema de administración deportiva en la UNMSM.</td></tr><tr><td>Resultado del negocio</td><td>Nivel de ingresos en el presupuesto destinado a deportes. Superior al 30% en relacion al año anterior de autogestion del sistema de administración deportiva</td></tr></table>	VARIABLE X	El modelo de Gestión de la Calidad Malcolm Baldrige	El Modelo Baldrige es una herramienta para la evaluación, mejora y planificación hacia la gestión de la excelencia. Contiene siete secciones o capítulos. En seis de ellos se refieren a los aspectos relacionados con la gestión, a lo que se suma uno adicional relacionado con los resultados. Cada una de las secciones del modelo contiene ciertas preguntas. Se desarrollan a modo de requisitos y deben ser respondidas por las empresas que aspiran a gestionarse con excelencia. El Modelo Baldrige es una guía para la mejora de las empresas a largo plazo. Una de las características principales cuenta con una marcada orientación a resultados. Establece un gran énfasis en la necesidad de desarrollar alineamiento empresarial, desarrolla un enfoque en clientes y busca la focalización en todos los procesos, áreas y actividades clave del negocio.		Dimensiones	Indicadores	Liderazgo	Grado de compromiso de la dirección con los objetivos del plan de mejoras en el sistema de administración deportiva en la UNMSM	Planeacion Estrategica	Grado de Compromiso del personal y directores técnicos con los objetivos del plan de mejoras en el sistema de administración deportiva en la UNMSM.	Enfoque clientes y mercado	Grado de satisfacción de los alumnos deportistas y usuarios del sistema de administración deportiva de la UNMSM	Informacion y Analisis	Porcentaje de reportes Favorables superior al 60% sobre los proyectos de desarrollo deportivo, numero de alumnos inscritados en el sistema deportivo de la UNMSM.	Enfoque RR.HH	Porcentaje de satisfacción superior al 60% en la labor de los trabajadores de la OGBU deportistas, en la mejora del sistema de administración deportiva. Porcentaje de trabajadores capacitados en la atencion al deportista.	Gestion de procesos	Porcentaje de reportes Favorables superior al 60 % sobre el total de los procesos que se realizan en el sistema de administración deportiva en la UNMSM.	Resultado del negocio	Nivel de ingresos en el presupuesto destinado a deportes. Superior al 30% en relacion al año anterior de autogestion del sistema de administración deportiva
			VARIABLE X	El modelo de Gestión de la Calidad Malcolm Baldrige																			
			El Modelo Baldrige es una herramienta para la evaluación, mejora y planificación hacia la gestión de la excelencia. Contiene siete secciones o capítulos. En seis de ellos se refieren a los aspectos relacionados con la gestión, a lo que se suma uno adicional relacionado con los resultados. Cada una de las secciones del modelo contiene ciertas preguntas. Se desarrollan a modo de requisitos y deben ser respondidas por las empresas que aspiran a gestionarse con excelencia. El Modelo Baldrige es una guía para la mejora de las empresas a largo plazo. Una de las características principales cuenta con una marcada orientación a resultados. Establece un gran énfasis en la necesidad de desarrollar alineamiento empresarial, desarrolla un enfoque en clientes y busca la focalización en todos los procesos, áreas y actividades clave del negocio.																				
			Dimensiones	Indicadores																			
			Liderazgo	Grado de compromiso de la dirección con los objetivos del plan de mejoras en el sistema de administración deportiva en la UNMSM																			
			Planeacion Estrategica	Grado de Compromiso del personal y directores técnicos con los objetivos del plan de mejoras en el sistema de administración deportiva en la UNMSM.																			
			Enfoque clientes y mercado	Grado de satisfacción de los alumnos deportistas y usuarios del sistema de administración deportiva de la UNMSM																			
			Informacion y Analisis	Porcentaje de reportes Favorables superior al 60% sobre los proyectos de desarrollo deportivo, numero de alumnos inscritados en el sistema deportivo de la UNMSM.																			
			Enfoque RR.HH	Porcentaje de satisfacción superior al 60% en la labor de los trabajadores de la OGBU deportistas, en la mejora del sistema de administración deportiva. Porcentaje de trabajadores capacitados en la atencion al deportista.																			
			Gestion de procesos	Porcentaje de reportes Favorables superior al 60 % sobre el total de los procesos que se realizan en el sistema de administración deportiva en la UNMSM.																			
Resultado del negocio	Nivel de ingresos en el presupuesto destinado a deportes. Superior al 30% en relacion al año anterior de autogestion del sistema de administración deportiva																						
Técnica	Encuestas estructuradas, entrevistas																						
Encuestas estructuradas, entrevistas	Encuestas estructuradas, entrevistas																						
Encuestas estructuradas, entrevistas	Encuestas estructuradas, entrevistas																						
Reportes, revision documentaria, encuestas estructuradas	Reportes, revision documentaria, encuestas estructuradas																						
Encuestas estructuradas, entrevistas	Encuestas estructuradas, entrevistas																						
Revisión Documentaria, encuestas	Revisión Documentaria, encuestas																						
Reportes de ingresos económicos, documentación presupuestaria, balances y proyecciones	Reportes de ingresos económicos, documentación presupuestaria, balances y proyecciones																						
La gestión de administración deportiva																							

¿Cuales son los procedimientos, políticas, y normatividad de la gestión de administración deportiva en la UNMSM?	Identificar los procedimientos, políticas, y normatividad de la gestión administrativa deportiva en la UNMSM.	Los Procedimientos, políticas y normativa de la UNMSM, influyen en la Gestión de administración deportiva de la UNMSM.	Variable Y	La gestión de administración deportiva
			encaminadas a todo lo relacionado con el deporte. Esta se lleva a cabo mediante programas y proyectos dedicados al aprovechamiento y proyección del deportista y se visualiza en escenarios donde la inclusión de la administración deportiva es fundamental. El gestor deportivo tiene que hacer frente a las situaciones adversas y situaciones imprevistas que quedan al margen de una ejecución habitual. de tal modo que su participación se se refleje en la mejora del entorno.	
			es el grado de aceptación, conformidad y aprobación de la labor del OGBU con relacion a la gestión de administración deportiva que se realiza en la UNMSM. Incluye proyectos de masificación y gestión deportiva en general	
			Dimensiones: Políticas y normativas en deporte para la UNMSM	Numero de normas y políticas que permiten una mejor gestion en la administración deportiva en la UNMSM.
¿Cuales son las principales causas que impiden mejorar la gestión de administración deportiva de la UNMSM, 2017-2018?	Diagnosticar las principales causas que impiden mejorar la gestión de administración deportiva de la UNMSM, 2017- 2018	Existen causas que impiden mejorar la gestión de administración deportiva en la UNMSM.	Dimensiones: Problemáticas del deporte en la UNMSM	Numero de reportes negativos en la gestion de la Oficina de deporte universitario.
¿Cómo controlar la gestión de la administración deportiva de la UNMSM, 2017- 2018?	Proponer un modelo de control de la gestión administrativa de la UNMSM, 2017- 2018	El modelo de control presupuestal para la Gestión de administración deportiva en la UNMSM, influye en el sistema de administración deportiva de la UNMSM.	Dimension: Planificación presupuestal para el deporte en la UNMSM	porcentaje de incremento en el presupuesto destinado al deporte en la UNMSM
				revisión documentaria, reportes financieros.

Fuente. Creación Propia.

3.9. Hipótesis

3.9.1. Hipótesis Principal

El Modelo de Gestión de la Calidad Malcolm Baldrige influye en la Gestión de administración deportiva de la UNMSM.

3.9.2. Hipótesis Específica

- Los procedimientos, política, normativa de la UNMSM, influye en la gestión de administración deportiva de la UNMSM.
- Existen causas que impiden mejorar la gestión de administración deportiva en la UNMSM.
- El modelo de control presupuestal para la gestión de administración deportiva influye en la eficiencia del sistema deportivo en la UNMSM.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

A partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis alternativa general que establece que el Modelo de Gestión de la Calidad Malcolm Baldrige influye en el sistema de administración deportiva de la UNMSM.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene (Luna Victoria García, Salazar Briceño, & Vidal Camacho, 2017) en donde propone la mejora en los procesos de detección del potencial deportivo en la PUPC, en ese sentido la utilización de una herramienta tecnológica para lograr la captación de deportistas que representen en competencias oficiales a la Pontificia Universidad católica, todo ello además del análisis del entorno deportivo, concuerda con los hallado en este trabajo de investigación.

Pero en lo que no concuerda es en el método de investigación utilizado, en el caso referido no se realizó una autoevaluación al personal que desempeña labores en la Unidad de deportes de dicha casa de estudios, si bien el estudio se basó en la fidelización de alumnos para la práctica masiva del deporte en el campus universitario, no se analiza a profundidad la influencia de algún modelo valido, esta investigación está más avocada a encontrar nuevas a estrategias de captación de potenciales alumnos deportistas y mejorar el sistema que se aplica en el servicio de deportes de la PUCP.

(Díaz, 2017) En la tesis la gestión deportiva municipal y su relación con la masificación del deporte en el distrito del Rímac presentado por María Claudia Díaz Montalván, se concuerda con el presente trabajo de investigación, que existe una

relación entre los factores que impiden llevar eficientemente la gestión deportiva, en especial lo referente al proyecto de masificación del deporte en el distrito del Rímac, se concluyó que este sistema cuenta en la actualidad con serias deficiencias en su Gestión Deportiva, se consigue esta información con muestras estadísticas con lo cual se observó que el presupuesto, la infraestructura y los recursos humanos influyen positivamente en el desarrollo de la Masificación Deportiva ya que fueron los mismos usuarios del Distrito del Rímac, entre ellos vecinos y los principales interesados en la práctica del deporte, los jóvenes quienes opinaron al respecto, en este caso se concuerda en que la información recabada es directamente del usuario / cliente y beneficiario de la gestión deportiva que se realiza en el Rímac, los estudios confluyen en similares conclusiones.

Por su parte con el estudio realizado por (Egaña, 2014) en el Centro deportivo Elkargunea de Azcoitia, País Vasco - España, para determinar el efecto de la implantación del modelo de gestión de la calidad EFQM en instituciones deportivas de la comunidad vasca, se coincide en los parámetros y criterios utilizados para la autoevaluación de las organizaciones deportivas que en la búsqueda de la mejora continua, requieren investigar sobre la importancia de la implantación de modelos de gestión de la calidad para conseguir cumplir los requerimientos y necesidades de los usuarios de infraestructura deportiva en organizaciones deportivas que cuentan con servicios destinados a usuarios cada vez más exigentes y que empujan a la mejora entregando ellos mismos la información para la retroalimentación del sistema de administración deportiva, en este nivel de exigencia es importante desarrollar canales de comunicación eficientes con el cliente, mantener nuevos programas de masificación del deporte, creación de nuevos espacios para deportes no tradicionales y una oficina de atención al cliente que acapare todas las inquietudes de los usuarios, de esta manera la mejora continua empieza desde el momento en que el cliente requiere ser atendido adecuadamente, de esta se puede afirmar que en ambos estudios se encuentra similitudes en lo referente a la inclinación por lograr la satisfacción plena de los interesados en utilizar servicios deportivos, tratar de extraer la máxima información para incluir en un análisis posterior y la búsqueda de soluciones a los inconvenientes que no permiten lograr la plena satisfacción del cliente.

En lo referente al análisis cualitativo, los resultados hallados en el presente trabajo demuestran por parte de los alumnos, quienes son los que reciben el servicio de la práctica deportiva por parte de las autoridades en cargadas de administrar todo lo relacionado con actividad física, deporte y recreación como lo es la Oficina general de Bienestar Universitario y la Oficina de deportes de la UNMSM, hasta terminar la primera evaluación catalogaban con muy bajo puntaje en eficiencia, innovación y de propuesta de mejora en la labor de ambos departamentos, la percepción que se trabajaba de manera desordenada y poco profesional era muy alta entre los alumnos encuestados, en base a las mejoras propuestas y una nueva política deportiva que el rectorado de la UNMSM ha venido desarrollando entre mediados de 2018 y fines del mismo año precedieron a convenios que favorecieron al sistema deportivo pero que no se extiende de manera eficiente sobre los alumnos, no son visibles, hay aún un desfase y poca interactividad entre las estrategias destinadas al deporte universitario y las acciones tomadas, en ese punto las decisiones tomadas en torno al aprovechamiento del legado de los juegos panamericanos aun denotan una falta de coherencia, compromiso de mejora por hacer las cosas de manera correcta y profesional en el deporte, específicamente se han difundido mensajes tibios en videos publicados para las redes sociales de la UNMSM, sin contenido resaltante y solo con intención publicitaria sobre el futuro del deporte en la UNMSM. Hace falta en honor a la verdad, un verdadero análisis y propuesta de cambio hacia un modelo sostenible para el deporte san marquino.

4.2. Prueba de Hipótesis

1. Correlación entre las variables “Satisfacción con labor del personal de la Oficina De Deportes” y “Labor de Autoridades/planeamiento estratégico” (ver diccionario de variables).

Tabla 4. Correlación de Variables

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	285,290	72	,000
Razón de verosimilitud	203,314	72	,000
Asociación lineal por lineal	28,100	1	,000
N de casos válidos	380		

Fuente: Base de datos de la investigación

En seguida se realizó la prueba no paramétrica de tipo: chi cuadrado de asociación dado que las variables a compararse son cualitativas. Entonces nos preguntamos si: ¿Existe asociación entre las variables “Satisfacción con labor del personal de la Oficina De Deportes” y “Labor de Autoridades/planeamiento estratégico”?

Para comprobar esto planteamos las siguientes hipótesis estadísticas:

H0: La “Satisfacción con labor del personal de la Oficina De Deportes” y la “Labor de Autoridades/planeamiento estratégico” son mutuamente independientes. No existe asociación entre las variables analizadas.

H1: La “Satisfacción con labor del personal de la Oficina De Deportes” y la “Labor de Autoridades/planeamiento estratégico” no son mutuamente independientes. Sí existe asociación entre las variables analizadas.

Para esto utilizamos un nivel de confianza del 95% y un nivel de significancia $\alpha = 5\% = 0,05$. Entonces, deberemos aceptar H0 si: $\text{Sig.} \geq \alpha$, y rechazar H0 si: $\text{Sig.} < \alpha$. Luego:

El valor obtenido $\text{Sig.} = 0,000$ que se muestra en la tabla, nos permite afirmar con un nivel de confianza del 95% que: La “Satisfacción con labor del personal de la Oficina De Deportes” y la “Labor de Autoridades/planeamiento estratégico” no son mutuamente independientes, y por lo tanto existe asociación entre ambas variables.

Conclusión estadística:

La “Satisfacción con labor del personal de la Oficina De Deportes” y la “Labor de Autoridades/planeamiento estratégico” están asociadas.

2. Asociación entre “Género del encuestado” y ¿Qué tan importante es el deporte en tu vida?

Tabla 5. Tabla cruzada Género del encuestado.

*¿Qué tan importante es el deporte en tu vida?

			¿Qué tan importante es el deporte en tu vida?										Total
			2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Género del encuestado	Femeni	Recuento	3	7	12	12	23	30	32	15	23		157
		Porcentaje	60,0	63,6	63,2	38,7	50,0	41,1	35,2	51,7	30,7		41,3
			%	%	%	%	%	%	%	%	%		%
	Masculi	Recuento	2	4	7	19	23	43	59	14	52		223
		Porcentaje	40,0	36,4	36,8	61,3	50,0	58,9	64,8	48,3	69,3		58,7
			%	%	%	%	%	%	%	%	%		%
Total	Recuento		5	11	19	31	46	73	91	29	75		380
	Porcentaje		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		100,0
			%	%	%	%	%	%	%	%	%		%

Fuente. Elaboración Propia Base de datos de la investigación

Tabla 6. Prueba Chi Cuadrado de Pearson

Pruebas de Chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,462	8	0,070 ^a
Razón de verosimilitud	14,440	8	,071
N de casos válidos	380		

Fuente. Base de datos de la investigación.

En seguida se realizó la prueba no paramétrica de tipo: Chi cuadrado de asociación, dado que las variables son categóricas. Entonces nos preguntamos si: ¿Existe asociación entre el “Género del encuestado” y la pregunta “¿Qué tan importante es el deporte en tu vida?” Para comprobar esto planteamos las siguientes hipótesis estadísticas:

H0: No existe asociación entre el “Género del encuestado” y la pregunta “¿Qué tan importante es el deporte en tu vida?”. Las variables en cuestión son independientes.

H1: Existe asociación entre el “Género del encuestado” y la pregunta “¿Qué tan importante es el deporte en tu vida?”. Las variables en cuestión no son independientes.

Para esto utilizamos un nivel de confianza del 95% y un nivel de significancia $\alpha = 5\% = 0,05$. Entonces, deberemos aceptar H0 si: $p \text{ valor (Sig.)} \geq \alpha$, y rechazar H0 si: $p \text{ valor (Sig.)} < \alpha$. Luego:

a: El valor obtenido Sig. = 0,070 que se muestra en la tabla, nos permite afirmar con un nivel de confianza del 95% que: No existe asociación entre el “Género del encuestado” y la pregunta “¿Qué tan importante es el deporte en tu vida?”. Las variables en cuestión son independientes.

Conclusión estadística: El género del encuestado no influye en la importancia que se le da al deporte para a vida de los entrevistados.

3. Asociación entre la “Edad del encuestado” y la pregunta “¿Qué tan importante es el deporte en tu vida?”

Tabla 7. Tabla cruzada Edad del encuestado

¿Qué tan importante es el deporte en tu vida?

			¿Qué tan importante es el deporte en tu vida?									Total
Edad del encuestado	De 16 a 20 años	R	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
		P	5	10	12	20	31	42	51	8	31	210
		R	100%	90,9%	63,2%	64,5%	67,4%	57,5%	56,0%	27,6%	41,3%	55,3%
		P	0	1	7	11	15	21	31	12	37	135
		R	0,0%	9,1%	36,8%	35,5%	32,6%	28,8%	34,1%	41,4%	49,3%	35,5%
		R	0	0	0	0	0	10	9	9	4	32
		P	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	13,7%	9,9%	31,0%	5,3%	8,4%
		R	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
		P	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,0%	0,8%
Total		R	5	11	19	31	46	73	91	29	75	380
		P	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente. Base de datos de la investigación (R: Recuento, P: Porcentaje).

Tabla 8. Prueba Chi - Cuadrado Edad vs Nivel de Importancia del deporte.

	Pruebas de chi-cuadrado		Significación asintótica (bilateral)
	Valor	df	
Chi-cuadrado de Pearson	65,086 ^a	24	0,000 ^a
Razón de verosimilitud	67,137	24	,000
Asociación lineal por lineal	26,125	1	,000
N de casos válidos	380		

Fuente. Base de datos de la investigación

En seguida se realizó la prueba no paramétrica de tipo: Chi cuadrado de asociación, dado que las variables son categóricas. Entonces nos preguntamos si: ¿Existe asociación entre la “Edad del encuestado” y la pregunta “¿Qué tan importante es el deporte en tu vida? Para comprobar esto planteamos las siguientes hipótesis estadísticas:

H0: No existe asociación entre la “Edad del encuestado” y la pregunta “¿Qué tan importante es el deporte en tu vida? Las variables en cuestión son independientes.

H1: Existe asociación entre la “Edad del encuestado” y la pregunta “¿Qué tan importante es el deporte en tu vida? Las variables en cuestión no son independientes.

Para esto utilizamos un nivel de confianza del 95% y un nivel de significancia $\alpha = 5\% = 0,05$. Entonces, deberemos aceptar H0 si: $p \text{ valor (Sig.)} \geq \alpha$, y rechazar H0 si: $p \text{ valor (Sig.)} < \alpha$. Luego:

a: El valor obtenido Sig. = 0,000 que se muestra en la tabla, nos permite afirmar con un nivel de confianza del 95% que: Sí existe asociación entre la “Edad del encuestado” y la pregunta “¿Qué tan importante es el deporte en tu vida? Las variables en cuestión no son independientes.

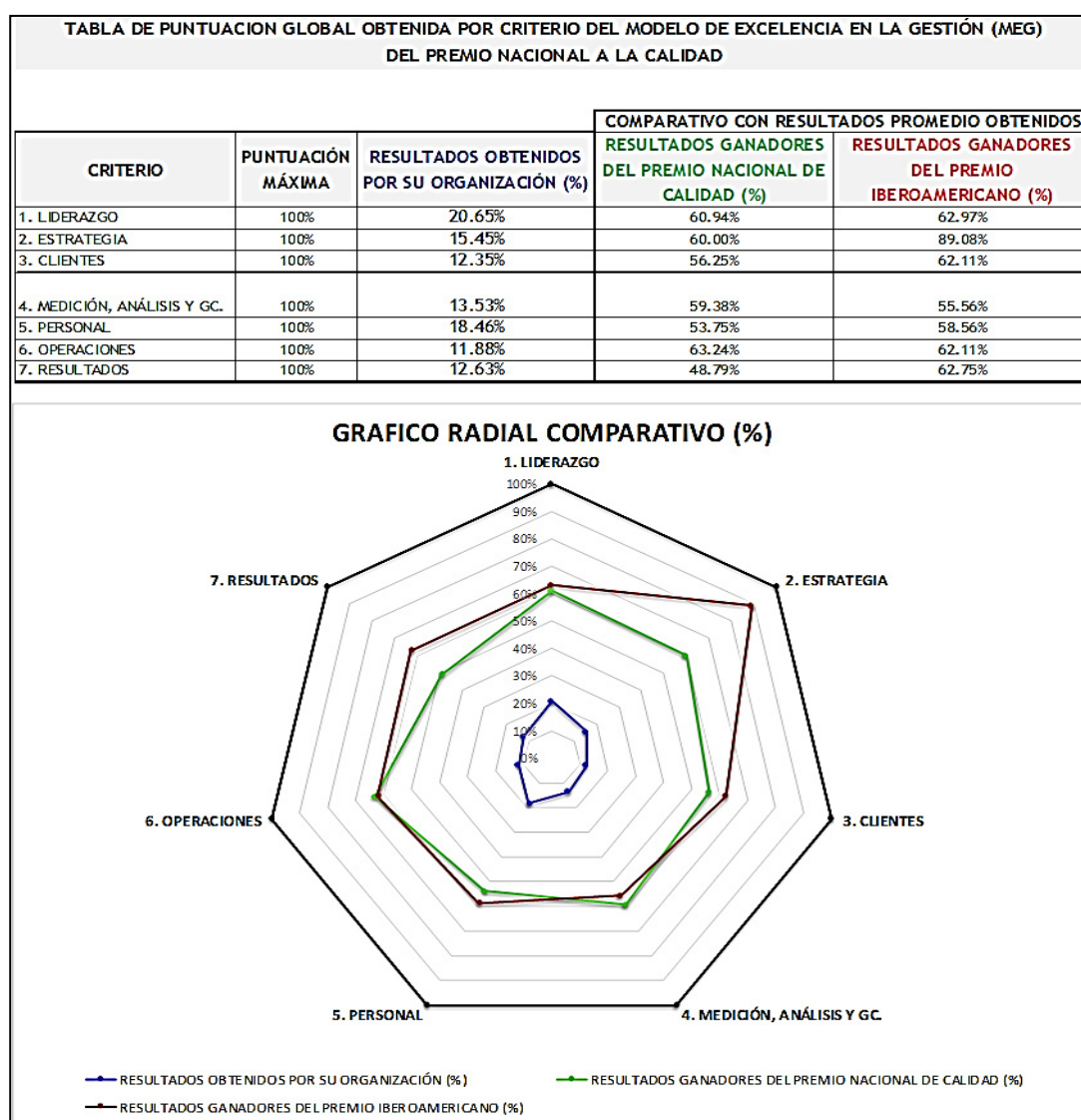
Conclusión estadística: La “Edad del encuestado” y la pregunta “¿Qué tan importante es el deporte en tu vida? están asociadas y también nos muestra que a menor edad mayor importancia hacia el deporte.

Finalmente:

Para aprobar la hipótesis principal es necesario tomar en cuenta:

- Las mediciones realizadas a la autoevaluación N° 1 y la Autoevaluación N° 2.
- Encontrar la variación existente entre ambas mediciones.
- Considerar un sistema de valoración para los puntajes y establecer el grado de influencia hallada, sea positiva o negativa para los resultados obtenidos.

Tabla 9. Primera Medición de Autoevaluación de la Oficina de Deportes de la UNMSM. Fecha: mayo 2018

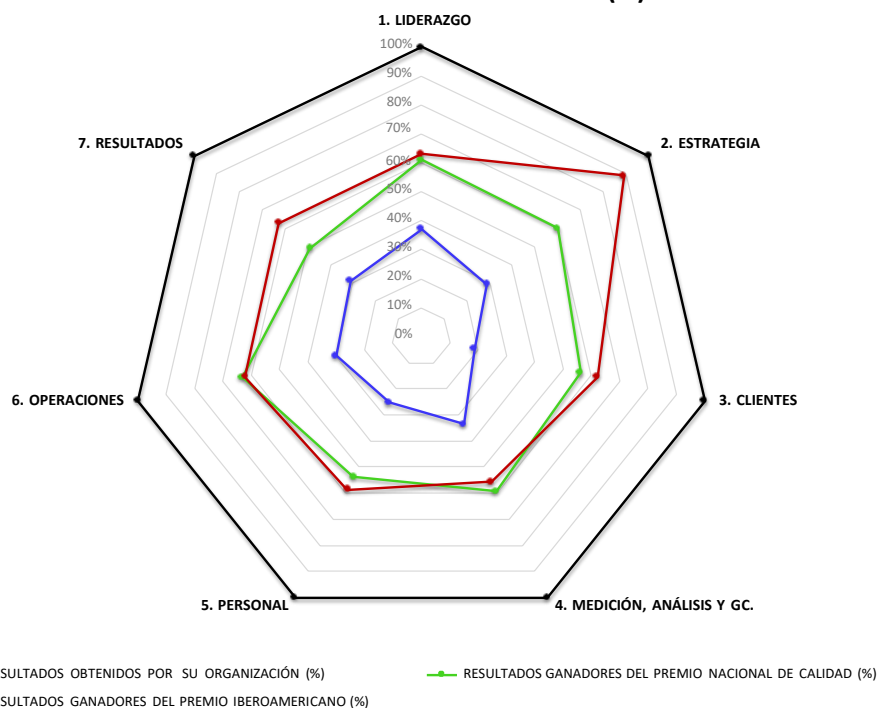


Fuente. Autoevaluación GC – SNI en base a información propia

Tabla 10. Segunda medición de la autoevaluación Oficina de deportes de la UNMSM. Fecha: junio 2019

TABLA DE PUNTUACION GLOBAL OBTENIDA POR CRITERIO DEL MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN (MEG) DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD				
CRITERIO	PUNTUACIÓN MÁXIMA	RESULTADOS OBTENIDOS POR SU ORGANIZACIÓN (%)	COMPARATIVO CON RESULTADOS PROMEDIO OBTENIDOS	
			RESULTADOS GANADORES DEL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD (%)	RESULTADOS GANADORES DEL PREMIO IBEROAMERICANO (%)
1. LIDERAZGO	100%	37.10%	60.94%	62.97%
2. ESTRATEGIA	100%	29.09%	60.00%	89.08%
3. CLIENTES	100%	18.82%	56.25%	62.11%
4. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GC.	100%	33.53%	59.38%	55.56%
5. PERSONAL	100%	25.38%	53.75%	58.56%
6. OPERACIONES	100%	30.00%	63.24%	62.11%
7. RESULTADOS	100%	31.05%	48.79%	62.75%

GRAFICO RADIAL COMPARATIVO (%)



Comentarios sobre la puntuación alcanzada por su autoevaluación:

La línea azul muestran los resultados obtenidos por su organización producto de la autoevaluación según el Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad.

La línea verde muestra los resultados promedio de los ganadores del Premio Nacional a la Calidad.

La línea roja muestra los resultados promedio de los ganadores del Premio Iberoamericano.

La línea negra muestra el Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad.

Fuente. Autoevaluación GC – SNI en base a información propia.

Variación entre mediciones Autoevaluación Oficina de Deportes UNMSM.

Tabla 11. Cuadro comparativo mediciones Autoevaluación SGC

CRITERIO	PUNTUACIÓN MÁXIMA	RESULTADOS 1RA MEDICIÓN OBTENIDOS POR SU ORGANIZACIÓN (%) May - Jun 2018	RESULTADOS 2DA MEDICIÓN OBTENIDOS POR SU ORGANIZACIÓN (%) jun. 2019	VARIACIÓN
1. LIDERAZGO	100%	20.65%	37.10%	16.45%
2. ESTRATEGIA	100%	15.45%	29.09%	13.64%
3. CLIENTES	100%	12.35%	18.82%	6.47%
4. MEDIC. ANÁLISIS Y GC.	100%	13.53%	33.53%	20.00%
5. PERSONAL	100%	18.46%	25.38%	6.92%
6. OPERACIONES	100%	11.88%	30.00%	18.12%
7. RESULTADOS	100%	12.63%	31.05%	18.42%
Promedio				14.29%

Fuente. Creación Propia

Interpretación:

Se puede observar que, la variación entre una medición y otra tiene como promedio 14,29% entre todos los criterios, además que la mayor variación hallada se encuentra en el criterio Medición, análisis y Gestión de la calidad, con 20% de diferencia positiva y la de menor variación o diferencia entre una y otra medición se encuentra en el criterio personal, con una variación del 6,92%.

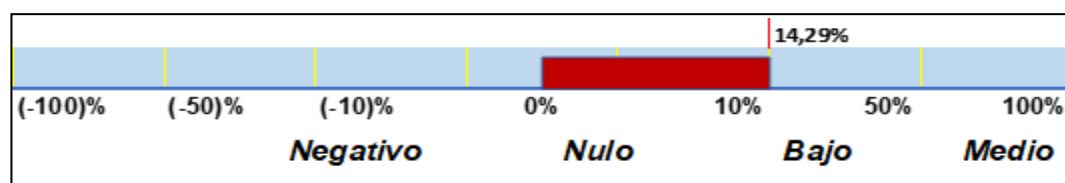


Figura 9. Grado de influencia del Modelo Malcolm Baldrige en el Sistema de Administración Deportiva en la UNMSM.

Fuente. Autoevaluación SGC – SNI en base a información propia.

Entonces nos preguntamos si:

¿El Modelo Malcolm Baldrige influye en el sistema de administración deportiva en la UNMSM?

Con un 14,29% como promedio de mejora entre las mediciones realizadas en casi un año de diferencia entre una y otra medición podemos afirmar que el grado de influencia es de un nivel bajo, entonces se aprueba la Hipótesis Principal, además se observa que el hecho de mostrar una leve variación positiva, existe la tendencia hacia el compromiso de mejora por parte de las autoridades de la UNMSM, quienes hasta el término del presente trabajo de investigación están a la espera de la entrega de la Infraestructura deportiva recientemente remodelados para los Juegos Panamericanos Lima 2019.

4.3. Presentación de resultados.

En el presente Sub Capítulo se presentan los resultados obtenidos en la investigación.

Tabla 12. Edad del Encuestado.

	Frec.	Porc	Porc. válido	Porc. Acum.	Media	Desv. estándar	Mín	Máx
De 16 a 20 años	210	55,3	55,3	55,3				
De 21 a 24 años	135	35,5	35,5	90,8				
Válido De 25 a 28 años	32	8,4	8,4	99,2	20,73	2,62	16	36
De 33 a más años	3	,8	,8	100,0				
Total	380	100,0	100,0					

Fuente. Base de datos de la investigación.

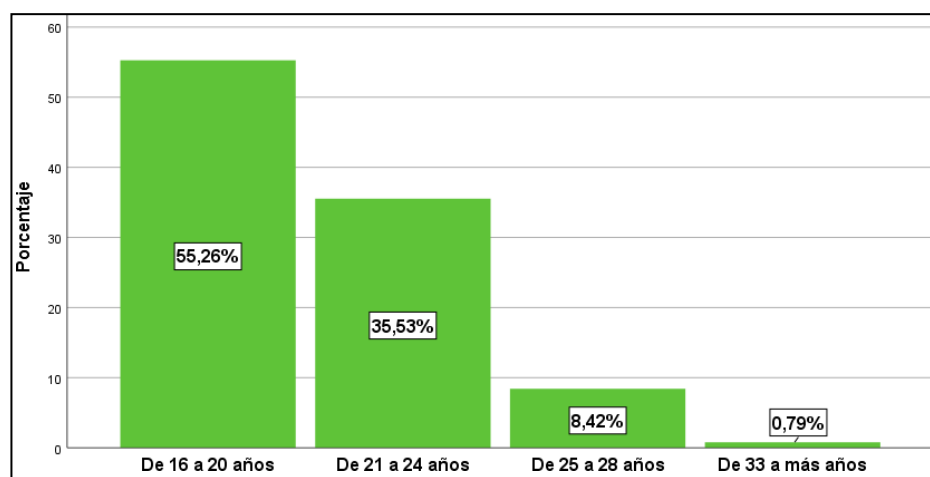


Figura 10. Edad del encuestado

Fuente. Base de datos de la investigación.

Luego de agrupar las edades en cuatro intervalos apreciamos que el grupo de 16 a 20 años es el más numeroso con un 55,26%, seguido de los estudiantes de entre 21 a 24 años con un 35,53%, luego están los alumnos de entre 25 a 28 años con un 8,42% y finalmente los estudiantes de más de 33 años solo representan el 0,79% del total.

Conclusión estadística: Nuestro grupo de estudio está conformado sobre todo por estudiantes de entre 16 a 36 años, donde los que presentan de 16 a 24 años representan el 90,8% del total de la muestra aleatoria seleccionada. La media de edades es de 20,7 años con una desviación estándar de 2,62 años.

Tabla 13. Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	157	41,3	41,3	41,3
	Masculino	223	58,7	58,7	100,0
	Total	380	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos de la investigación.

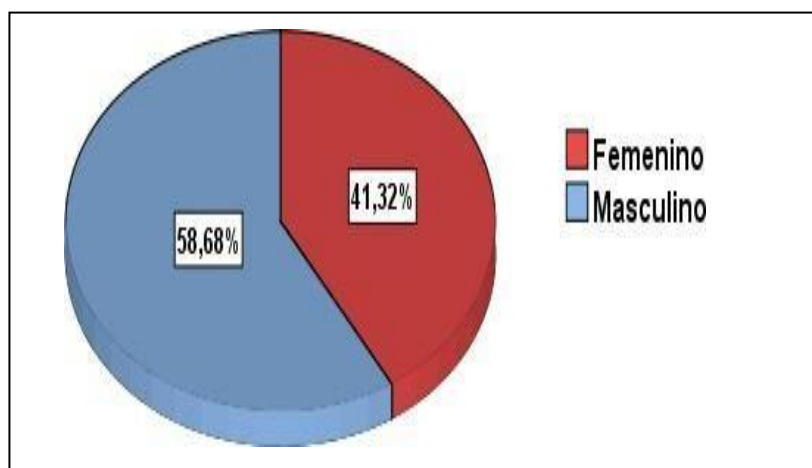


Figura 11. Género del Encuestado.

Fuente. Base de datos de la investigación.

Para el estudio contamos con la participación de 223 estudiantes del sexo masculino y 157 del sexo femenino.

Conclusión estadística: El grupo de estudio, conformado por estudiantes de sexo masculino con un 58,68% seguido por estudiantes del sexo femenino con un 41,32%. De acuerdo con estos valores se puede indicar que tanto el sexo masculino como el femenino están distribuidos en similar proporción.

Tabla 14. Facultad a la que pertenece el encuestado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Negocios Internacionales	30	7,9	7,9	7,9
Administración	69	18,2	18,2	26,1
Ingeniería Industrial	129	33,9	33,9	60,0
Economía	90	23,7	23,7	83,7
Medicina	7	1,8	1,8	85,5
Psicología	3	,8	,8	86,3
Odontología	3	,8	,8	87,1
Letras	3	,8	,8	87,9
Química	3	,8	,8	88,7
Enfermería	3	,8	,8	89,5
Válido Física	3	,8	,8	90,3
Turismo	3	,8	,8	91,1
Ingeniería Eléctrica	3	,8	,8	91,8
Tecnología Médica	4	1,1	1,1	92,9
Ciencias Sociales	4	1,1	1,1	93,9
Obstetricia	3	,8	,8	94,7
Contabilidad	4	1,1	1,1	95,8
Ingeniería de Minas	2	,5	,5	96,3
Biología	3	,8	,8	97,1
Educación	10	2,6	2,6	99,7
Derecho	1	,3	,3	100,0
Total	380	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos de la investigación.

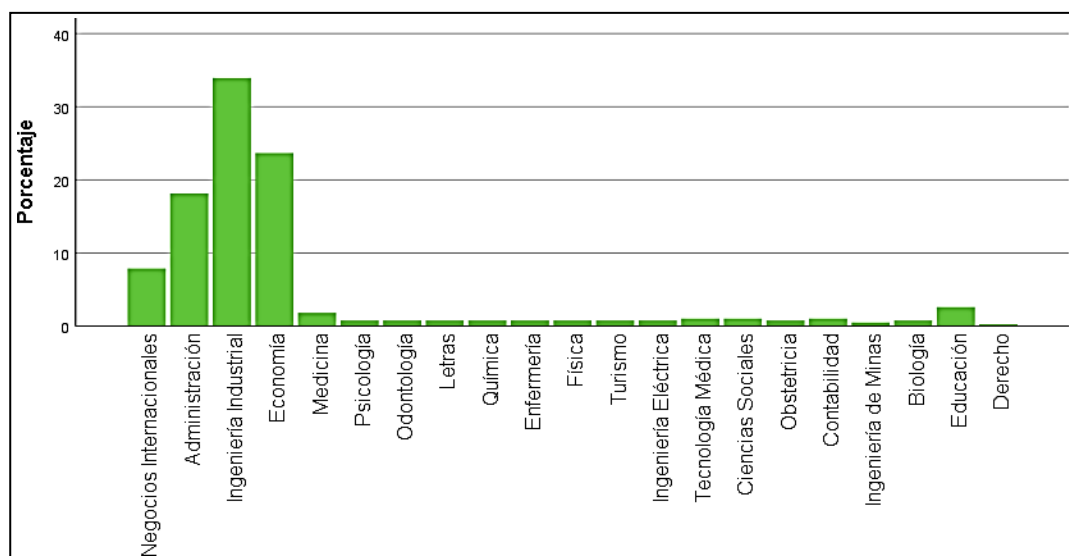


Figura 12. Facultad a la que pertenece el encuestado

Fuente. Base de datos de la investigación.

Se observa que participaron estudiantes de 22 diferentes facultades de la UNMSM, donde la facultad de Ingeniería Industrial aportó mayor cantidad de participantes con un total de 129 de 380 representando esto el 33,9% del total. Además, la facultad de Economía aportó el 23,7% de participantes con un total de 90 estudiantes.

Conclusión estadística: Se puede observar que la muestra que está bajo estudio, conformada por estudiantes de diferentes facultades, lo cual servirá para encontrar resultados de interés en cuanto a la percepción de las variables en cuestión. Las facultades de Negocios Internacionales, Administración, Ingeniería Industrial y Economía aportaron el 83,7% de participantes siendo estos los estudiantes más abundantes para la medición.

Tabla 15. ¿Qué tan importante es el deporte en tu vida?

Puntaje del 1 al 10, Donde 1 es Nada importante y 10 es Muy Importante

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,00	5	1,3	1,3
	3,00	11	2,9	4,2
	4,00	19	5,0	9,2
	5,00	31	8,2	17,4
	6,00	46	12,1	29,5
	7,00	73	19,2	48,7
	8,00	91	23,9	72,6
	9,00	29	7,6	80,3
	10,00	75	19,7	100,0
	Total	380	100,0	100,0

Fuente. Base de datos de la investigación.

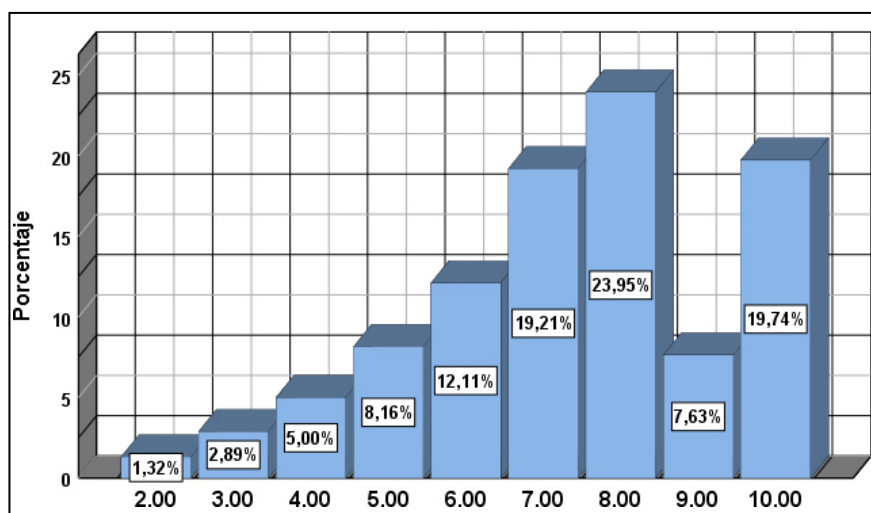


Figura 13. ¿Qué tan importante es el deporte en tu vida? Puntaje del 1 al 10, Donde 1 es Nada importante y 10 es Muy Importante

Fuente. Base de datos de la investigación.

En la presente pregunta analizamos la medición realizada sobre la variable “Importancia” (ver diccionario de variables) donde es importante resaltar el valor positivo que le dan los estudiantes a la práctica del deporte en general. La importancia empieza a resaltar a partir del valor “7” de nuestra escala valorativa (donde 1 es Nada importante y 10 es Muy Importante) esto nos indica un interés superlativo por parte de los participantes a la práctica deportiva.

Conclusión estadística: Se puede afirmar que la importancia de la práctica deportiva, 19,2 % de los estudiantes se manifiesta con un valor “7”, y 23,9% con el valor “8”, ambos valores correspondientes a nuestra escala valorativa (donde 1 es Nada importante y 10 es Muy Importante), siendo estos los puntos a partir de los cuales empieza demostrarse la gran importancia que se le da al deporte por parte de los estudiantes.

Tabla 16. ¿Realizas actividad física o practicas alguna disciplina deportiva?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin Respuesta	17	4,5	4,5	4,5
No realizo actividad física	63	16,6	16,6	21,1
Hasta una vez a la semana	94	24,7	24,7	45,8
Válido Tres veces por semana	81	21,3	21,3	67,1
Más de 4 veces a la semana	49	12,9	12,9	80,0
Muy esporádicamente (menos de 4 días al mes)	76	20,0	20,0	100,0
Total	380	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos de la investigación.

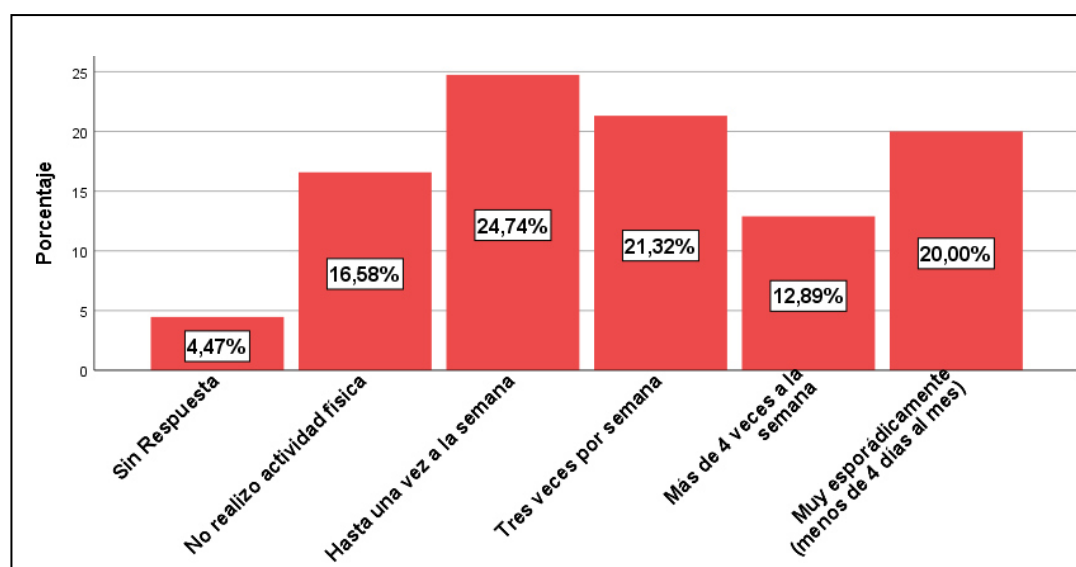


Figura 14. ¿Realizas actividad física o Practicas alguna disciplina deportiva?

Fuente. Base de datos de la investigación.

En la presente pregunta se analiza la medición realizada sobre la variable “Frecuencia” (ver diccionario de variables) donde podemos advertir que los estudiantes realizan la práctica deportiva hasta una vez por semana con un 24,74% mientras que un 21,32 % indicó que lo realiza muy esporádicamente.

Conclusión estadística: Se puede afirmar que en cuanto respecta a la realización de la actividad física o práctica de alguna disciplina deportiva, hasta una vez y hasta tres veces por semana son los valores más frecuentemente encontrados. Solo un 4,47% de los participantes se abstuvo de responder.

Tabla 17. ¿Cuánto tiempo dedicas a cada sesión de entrenamiento o deporte?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin Respuesta	73	19,2	19,2	19,2
Más de 2 horas	74	19,5	19,5	38,7
Entre 1 y 2 horas	128	33,7	33,7	72,4
Entre ½ y 1 hora	62	16,3	16,3	88,7
Válido menos de 1/2 hora	28	7,4	7,4	96,1
no realizo actividad	15	3,9	3,9	100,0
Total	380	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos de la investigación.

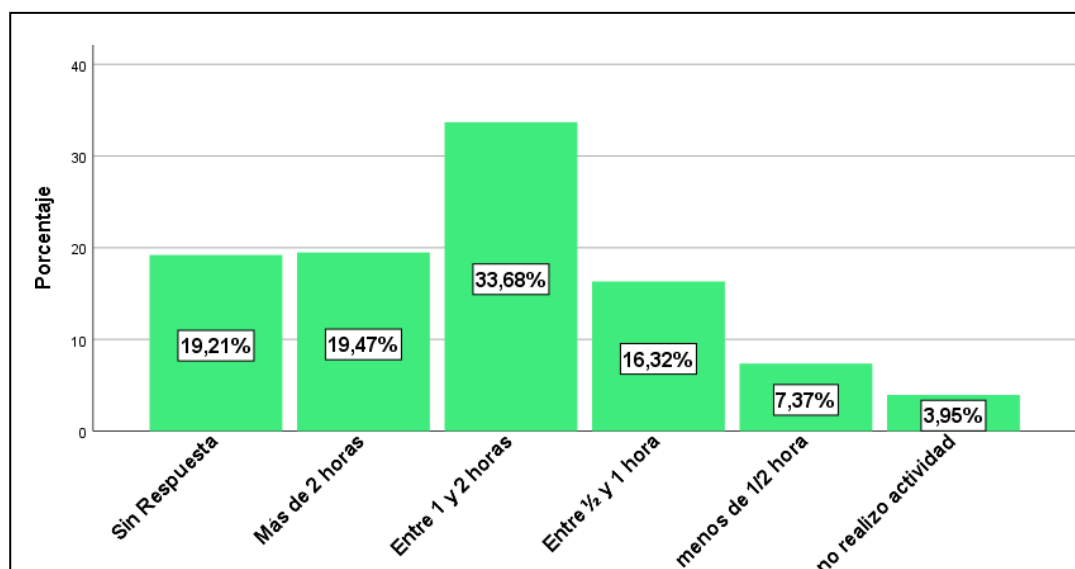


Figura 15. ¿Cuánto tiempo dedicas a cada sesión de entrenamiento o deporte?
Fuente. Base de datos de la investigación.

En la presente pregunta analizamos la medición realizada sobre la variable “Disciplinas deportivas” (ver diccionario de variables) donde podemos advertir que los estudiantes dedican a la sesión de deporte sobre todo entre una y 2 horas con un total de 33,68% del total de encuestados. Asimismo, el 19,47% de los encuestados respondió que más de dos horas.

Conclusión estadística: Podemos afirmar que en cuanto respecta al tiempo dedicado a cada sesión de entrenamiento o deporte. La mayoría de los participantes entre una a dos horas, mientras que solo un 3,95% no realiza actividad deportiva.

Tabla 18. ¿En Qué lugar practicas deporte o algún tipo de actividad física?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin Respuesta	78	20,5	20,5	20,5
En la universidad	138	36,3	36,3	56,8
En mi Barrio	86	22,6	22,6	79,5
En un club	13	3,4	3,4	82,9
Válido Al aire libre	52	13,7	13,7	96,6
Campos zonales o espacios destinados por el IPD	13	3,4	3,4	100,0
Total	380	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos de la investigación

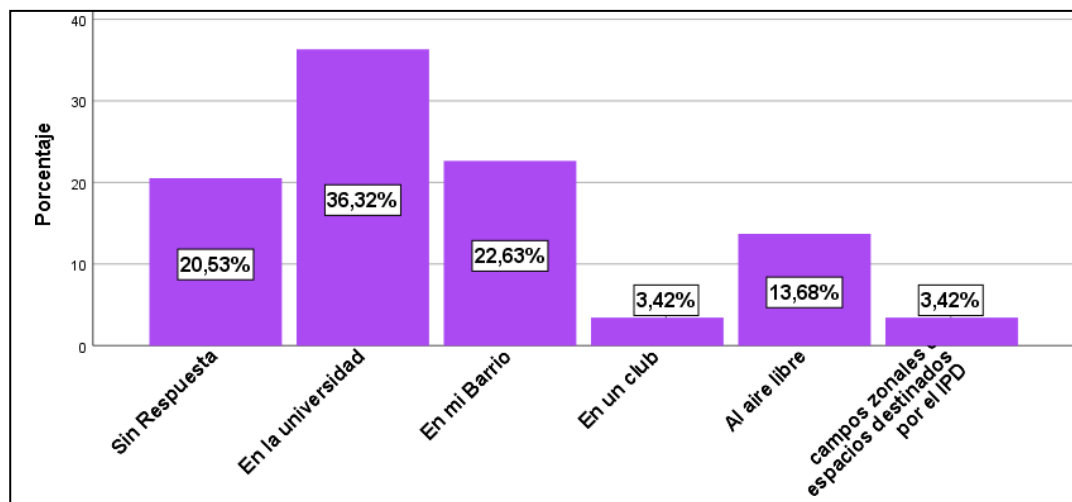


Figura 16. ¿En Qué lugar practicas deporte o algún tipo de actividad física?

Fuente. Base de datos de la investigación

Se describe, la medición realizada sobre la pregunta ¿En Qué lugar practicas deporte o algún tipo de actividad física? donde apreciamos que los estudiantes se dedican a la sesión de deporte sobre todo en la universidad con un 36,32%, mientras que un 22,63% realiza dicha práctica en su barrio.

Conclusión estadística: En la presente pregunta se pretendió medir el lugar de práctica del deporte por parte de los entrevistados, podemos concluir que la mayoría de ellos realiza actividad deportiva en la universidad, lo cual evidencia la gran importancia que tiene para los estudiantes el hecho de que la administración y gerencia deportiva en la UNMSM sea eficiente, esto con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente/usuario en este caso de los alumnos en general. En segundo lugar se ubican los que practican deporte en sus barrios. Solo un 3,42% manifestó realizar dichas actividades en un club o en parques zonales.

Tabla 19. ¿Cuál crees que sea el principal motivo por el que decidiste practicar deporte o realizar algún tipo de actividad física?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sin Respuesta	78	20,5	20,5	20,5
	Por salud y bienestar	101	26,6	26,6	47,1

Cambiar mi estilo de vida	43	11,3	11,3	58,4
Entorno Social (amistades influyentes)	15	3,9	3,9	62,4
Complementa mi formación académica	18	4,7	4,7	67,1
Siempre me ha gustado el deporte.	125	32,9	32,9	100,0
Total	380	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos de la investigación.

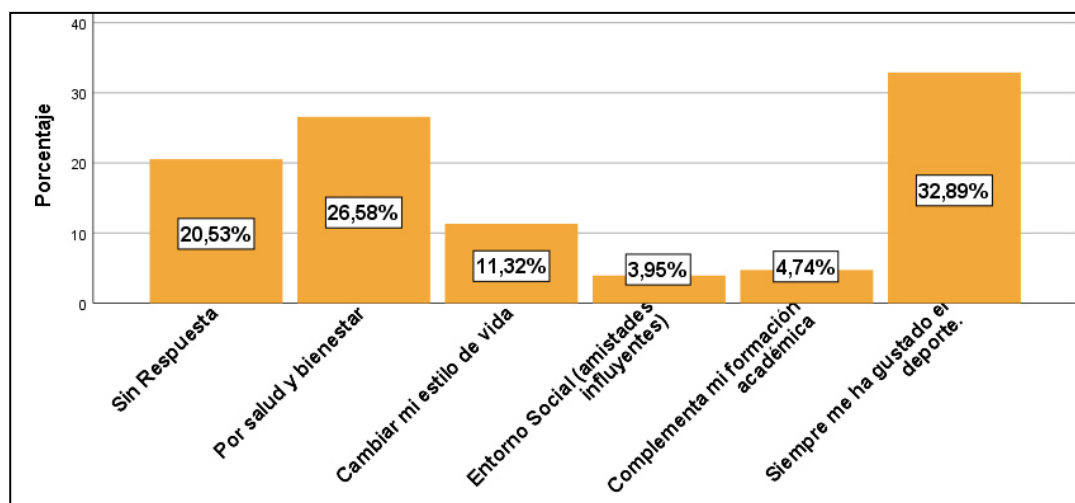


Figura 17. ¿Cuál crees que sea el principal motivo por el que decidiste practicar deporte o realizar algún tipo de actividad física?

Fuente. Base de datos de la investigación

Se describe a continuación, la medición realizada sobre la pregunta ¿Cuál crees que sea el principal motivo por el que decidiste practicar deporte o realizar algún tipo de actividad física? donde la mayoría de los estudiantes manifiesta tener un gusto por el deporte que viene desde siempre. También un 26,58% indica que lo hace por salud y bienestar.

Conclusión estadística: En la presente pregunta se pretendió medir el principal motivo por el que los alumnos decidieron practicar deporte o realizar algún tipo de actividad física. Podemos concluir que la mayoría los practican por diversión y otra gran mayoría lo hace por su salud, solo un 3,95% lo hace empujado por su entorno social.

Tabla 20. ¿Qué deporte practicas en el campus universitario?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin Respuesta	32	8,4	8,4	8,4
Fútbol	88	23,2	23,2	31,6
Vóleibol	81	21,3	21,3	52,9
Básquet	56	14,7	14,7	67,6
Artés Marciales	29	7,6	7,6	75,3
Diversas	30	7,9	7,9	83,2
Gimnasio (Pesas)	64	16,8	16,8	100,0
Otro deporte				
Total	380	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos de la investigación

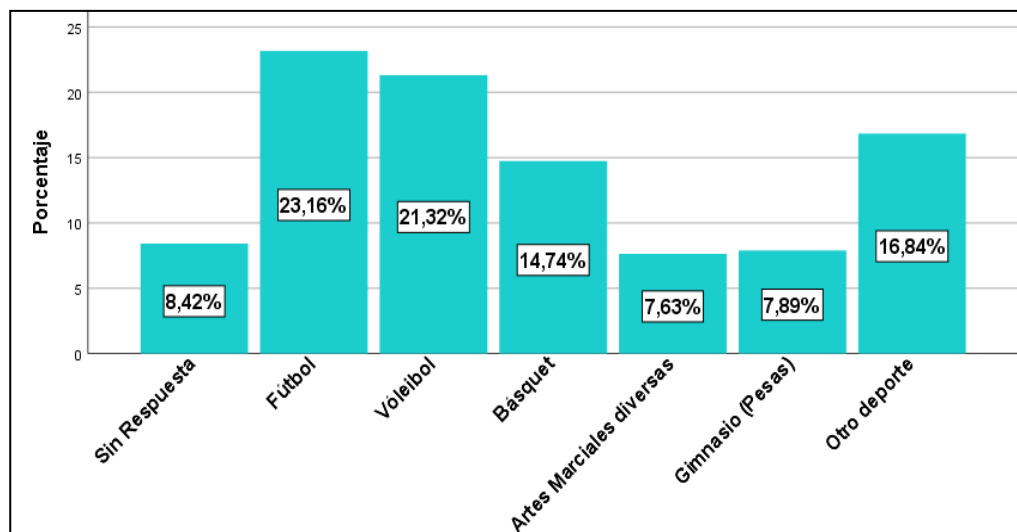


Figura 18. ¿Qué deporte prácticas en el campus universitario?

Fuente. Base de datos de la investigación

A continuación, se describe la medición realizada sobre variable “Disciplinas deportivas” a través de la pregunta la pregunta ¿Qué deporte prácticas en el campus universitario? donde la mayoría de los estudiantes manifiesta practicar fútbol con un 23,16%. 21,32% indica practicar voleibol.

Conclusión estadística: En la presente pregunta se pretendió medir el deporte que practican en el campus universitario los referidos estudiantes encuestados. El fútbol y el vóley ocupan los primero lugares, en tercer lugar, están los que practican otros deportes en general.

Tabla 21. ¿Cuál crees que sea el principal motivo por el que NO practicas deporte o realizas actividad física?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin Respuesta	5	1,3	1,3	1,3
Por salud, lesiones o discapacidad	20	5,3	5,3	6,6
No hay lugares adecuados donde hacer deporte	209	55,0	55,0	61,6
No veo la necesidad de practicarlo	12	3,2	3,2	64,7
Mi economía no me lo permite	2	,5	,5	65,3

Por falta de tiempo	132	34,7	34,7	100,0
Total	380	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos de la investigación

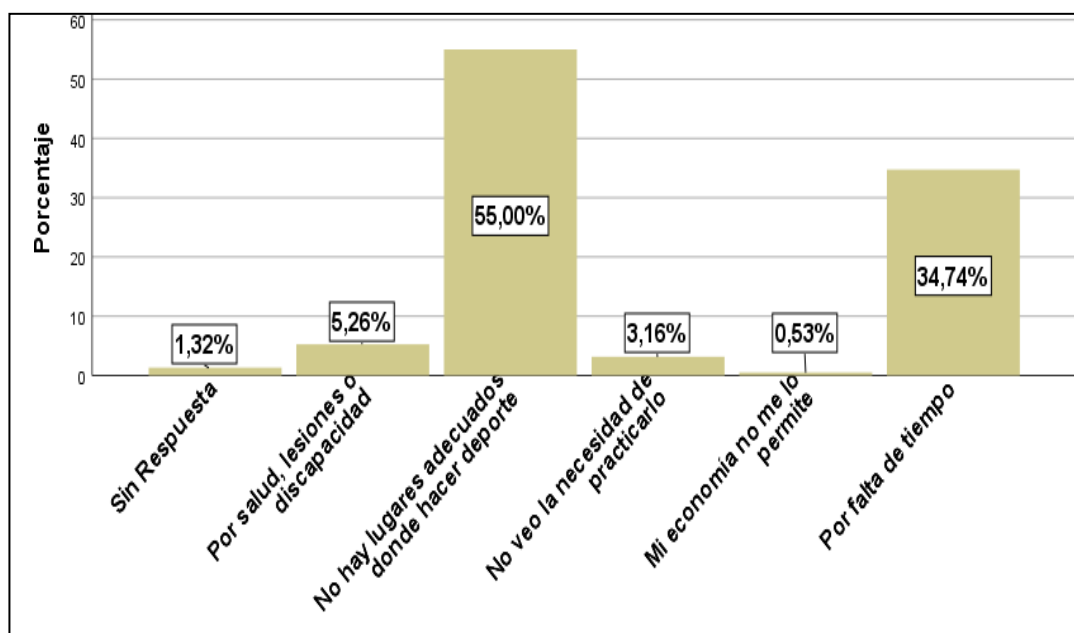


Figura 19. ¿Cuál crees que sea el principal motivo por el que NO practicas deporte o realizas actividad física?

Fuente. Base de datos de la investigación

Ahora se describe la medición realizada sobre pregunta ¿Cuál crees que sea el principal motivo por el que NO practicas deporte o realizas actividad física? donde la mayoría de los estudiantes, 55%, manifiesta que no cuenta con espacios adecuados dentro de la universidad. Destaca un segundo lugar con un 34,74% que indica no realizar deporte por falta de tiempo.

Conclusión estadística: En la presente pregunta el objetivo de medir el principal motivo por el que no practica deporte encuestado o realizan actividad física los entrevistados, destaca el hecho que los estudiantes no realizan actividad deportiva por falta de lugares apropiados dentro de la universidad en un 56% y en segundo lugar la falta de tiempo para practicarlo en un 34.74%.

Tabla 22. ¿De tener la posibilidad de practicar algún deporte como parte de tu formación académica (en la curricula de estudios), cuál de los siguientes sería?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sin respuesta	25	6,6	6,6	6,6
Fútbol o Futsal	51	13,4	13,4	20,0
Vóley	64	16,8	16,8	36,8
Básquet	46	12,1	12,1	48,9
Atletismo	39	10,3	10,3	59,2
Aeróbicos	8	2,1	2,1	61,3
Artes Marciales	70	18,4	18,4	79,7
Actividad física al aire libre con instructor	33	8,7	8,7	88,4
Otro	44	11,6	11,6	100,0
Total	380	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos de la investigación

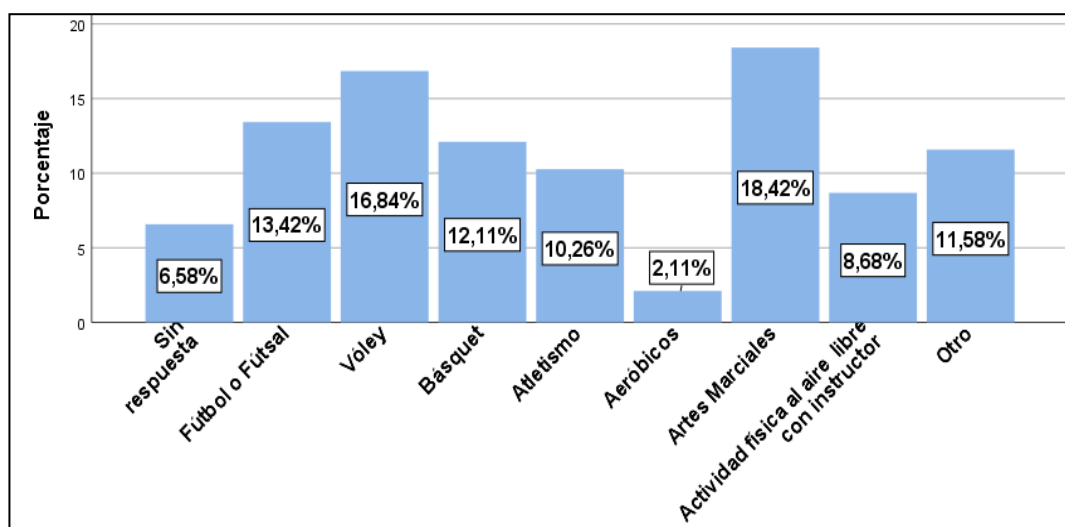


Figura 20. ¿De tener la posibilidad de practicar algún deporte como parte de tu formación académica (en la curricula de estudios), ¿cuál de los siguientes sería? Fuente. Base de datos de la investigación.

Se describe la medición realizada sobre pregunta ¿De tener la posibilidad de practicar algún deporte como parte de tu formación académica (en la currícula de estudios), ¿cuál de los siguientes sería? donde la mayoría de los estudiantes, 18,42% del total

indicó que practicaría artes marciales, 16,84% manifestó que el vóley sería ese deporte, 2,11% indicó que serían los aeróbicos.

Conclusión estadística: En la presente pregunta se procede a medir la respuesta de los encuestados a la posibilidad de practicar algún deporte como parte de la formación académica (en la currícula de estudios). Es de destacar que las artes marciales ocuparon el primer lugar del total con un 18,42%. Solo un 6,58% evitó responder esta pregunta.

Tabla 23. ¿Qué Importante es para ti que se estimule la práctica del deporte en la universidad? Puntaje del 1 al 10, Donde 1 es Nada importante y 10 es Muy Importante.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1,00	4	1,1	1,1	1,1
	4,00	6	1,6	1,6	2,6
	5,00	8	2,1	2,1	4,7
	6,00	17	4,5	4,5	9,2
Válido	7,00	63	16,6	16,6	25,8
	8,00	88	23,2	23,2	48,9
	9,00	61	16,1	16,1	65,0
	10,00	133	35,0	35,0	100,0
	Total	380	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos de la investigación

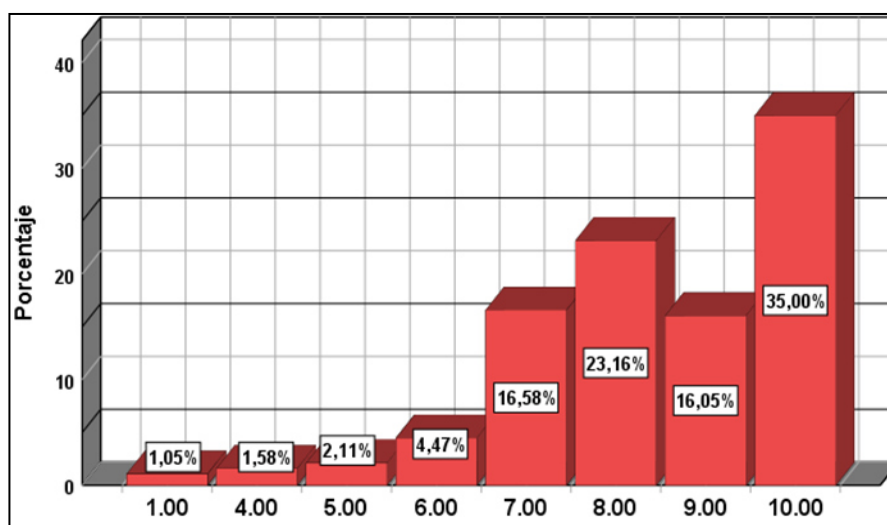


Figura 21. ¿Qué Importante es para ti que se estimule la práctica del deporte en la

universidad? Puntaje del 1 al 10, Donde 1 es Nada importante y 10 es Muy Importante.

Fuente. Base de datos de la investigación

A continuación, se describe la medición realizada sobre la variable “Importancia” (ver diccionario de variables) a través de la pregunta ¿Qué Importante es para ti que se estimule la práctica del deporte en la universidad? La importancia empieza a resaltar a partir del valor “7” de nuestra escala valorativa (donde 1 es Nada importante y 10 es Muy Importante) esto nos indica un alto interés dado por parte de los participantes al estímulo de la práctica deportiva.

Conclusión estadística: ¿Se puede afirmar que en cuanto respecta al estímulo de la práctica del deporte en la universidad? El 16,58% de los estudiantes se manifiesta con un valor “7”, y 35% con el valor “10”, ambos valores correspondientes a nuestra escala valorativa (donde 1 es Nada importante y 10 es Muy Importante), por lo tanto, los estudiantes le dan una gran importancia al estímulo de la práctica del deporte en la UNMSM.

Tabla 24. ¿Califique del 1 al 10 qué tan satisfecho se encuentra con la labor del personal de la oficina de deportes de la UNMSM?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	73	19,2	19,2	19,2
2,00	91	23,9	23,9	43,2
3,00	53	13,9	13,9	57,1
4,00	53	13,9	13,9	71,1
5,00	41	10,8	10,8	81,8
Válido 6,00	35	9,2	9,2	91,1
7,00	16	4,2	4,2	95,3
8,00	11	2,9	2,9	98,2
9,00	3	,8	,8	98,9
10,00	4	1,1	1,1	100,0
Total	380	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos de la investigación.

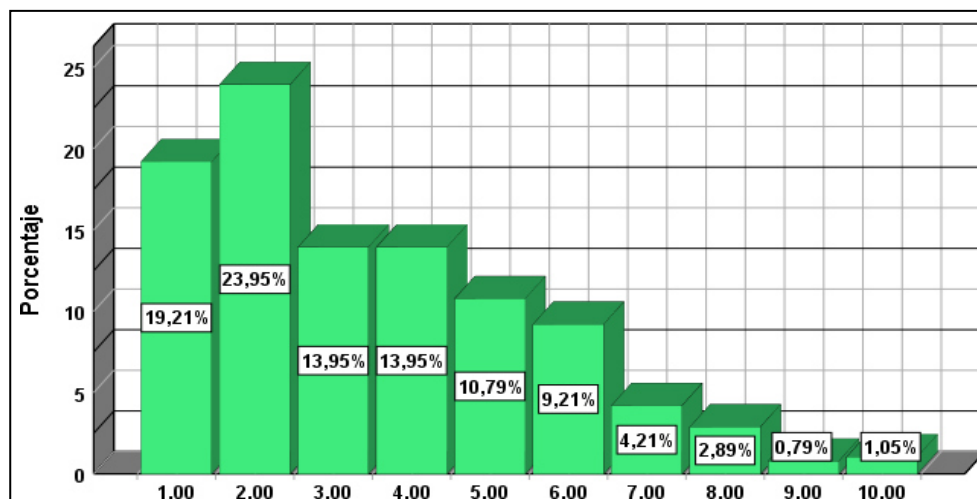


Figura 22. ¿Califique del 1 al 10 qué tan satisfecho se encuentra con la labor del personal de la oficina de deportes de la UNMSM?

Fuente. Base de datos de la investigación.

A continuación, se describe la medición realizada sobre la variable “Satisfacción con labor del personal de la Oficina De Deportes” (ver diccionario de variables) a través de la pregunta ¿Califique del 1 al 10 qué tan satisfecho se encuentra con la labor del personal de la oficina de deportes de la UNMSM? La satisfacción en general es muy baja recibiendo puntajes desde “1” que es el más bajo de nuestra escala valorativa, hasta 4 que también nos indica una escasa satisfacción. También debemos observar que una adecuada satisfacción solo alcanza a lo sumo el 4,21% del total con el puntaje de “7”.

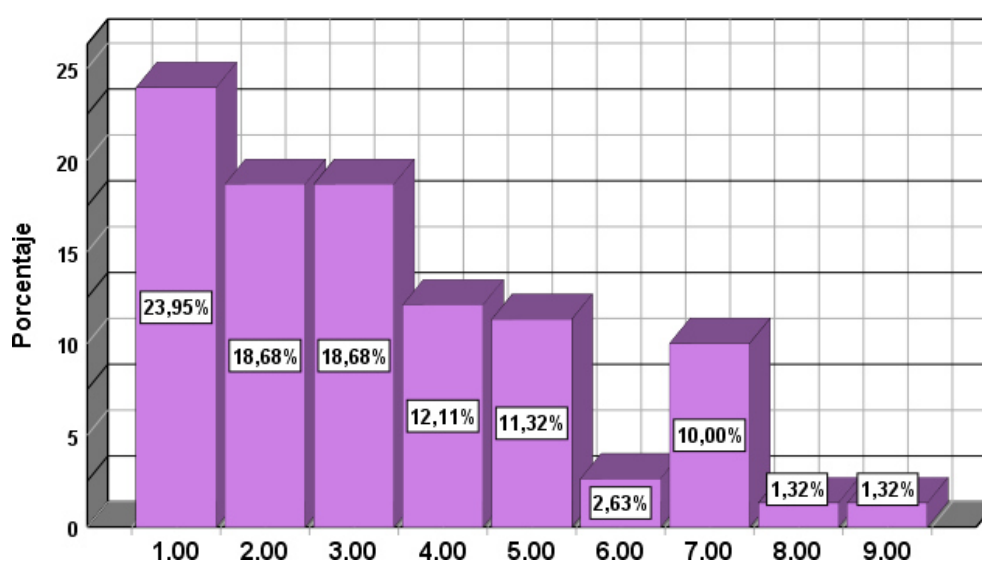
Conclusión estadística: Se puede afirmar que en cuanto respecta a la satisfacción con la labor del personal de la oficina de deportes el 81,8% (ver porcentaje acumulado) manifiesta tener una muy baja o baja satisfacción. Solo el 0,79% indicó tener satisfacción, siendo este el valor más bajo.

Tabla 25. ¿Califique del 1 al 10, la labor de las autoridades con respecto al planeamiento estratégico y gestión del deporte en la UNMSM?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	91	23,9	23,9	23,9
	2,00	71	18,7	18,7	42,6
	3,00	71	18,7	18,7	61,3
	4,00	46	12,1	12,1	73,4
	5,00	43	11,3	11,3	84,7
	6,00	10	2,6	2,6	87,4
	7,00	38	10,0	10,0	97,4
	8,00	5	1,3	1,3	98,7
	9,00	5	1,3	1,3	100,0
	Total	380	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos de la investigación.

Figura 23. ¿La labor de las autoridades con respecto al planeamiento estratégico y gestión del deporte en la UNMSM?
Califique del 1 al 10



Fuente. Base de datos de la investigación.

Ahora se describe la medición realizada sobre la variable “Labor de las autoridades/planeamiento estratégico” (ver diccionario de variables) a través de la pregunta ¿Califique del 1 al 10, la labor de las autoridades con respecto al planeamiento estratégico y gestión del deporte en la UNMSM? La percepción en general es de muy poca eficiencia recibiendo puntajes desde “1” que es el más bajo de

nuestra escala valorativa, hasta 3 que también nos indica una escasa percepción de labor adecuada. También debemos observar que una adecuada labor solo alcanza a lo sumo el 10% del total con el puntaje de “7”.

Conclusión estadística: Se puede afirmar que en cuanto respecta a la labor de las autoridades/planeamiento estratégico, la percepción de la labor del personal de la oficina de deportes es muy pobre en un 73,4% de los encuestados (ver porcentaje acumulado).

Tabla 26. Nivel de importancia del deporte.

¿Cuál crees que es el nivel de importancia en que se encuentra el desarrollar masivamente el deporte en la UNMSM para complementar tu actividad académica y cambiar tu gestión de vida a una más sana y saludable? Puntaje del 1 al 10.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,00	11	2,9	2,9
	3,00	7	1,8	4,7
	4,00	20	5,3	10,0
	5,00	35	9,2	19,2
	6,00	31	8,2	27,4
	7,00	63	16,6	43,9
	8,00	68	17,9	61,8
	9,00	44	11,6	73,4
	10,00	101	26,6	100,0
	Total	380	100,0	

Fuente. Base de datos de la investigación.

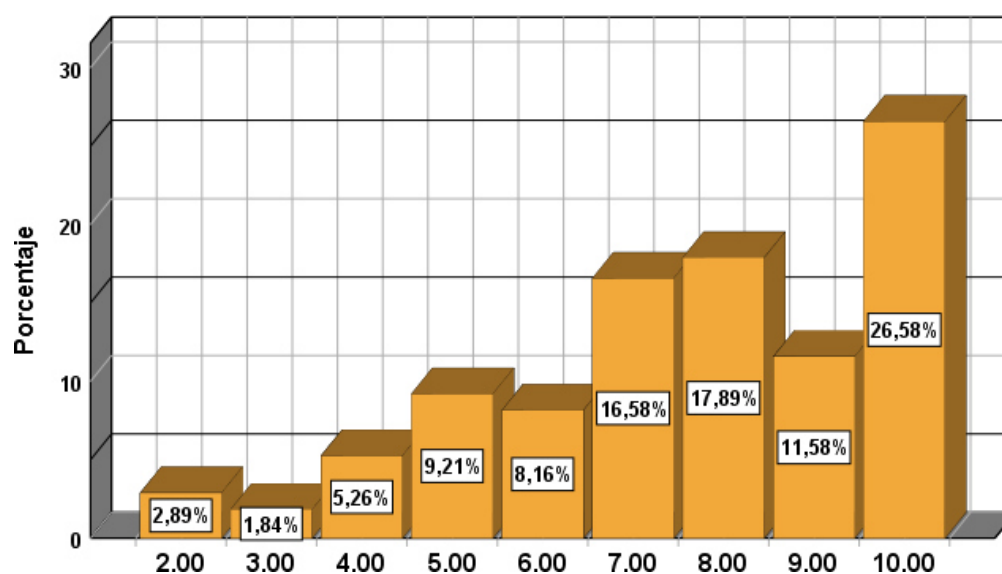


Figura 24. Figura 25. Nivel de importancia del deporte.

¿Cuál crees que es el nivel de importancia en que se encuentra el desarrollar masivamente el deporte en la UNMSM para complementar tu actividad académica y cambiar tu gestión de vida a una más sana y saludable? Puntaje del 1 al 10, Donde 1 es Nada importante y 10 es Muy Importante.

Fuente. Base de datos de la investigación

A continuación, se describe la medición realizada sobre la pregunta ¿En qué nivel de importancia crees que se encuentra el desarrollar masivamente el deporte en la UNMSM para complementar tu actividad académica y cambiar tu gestión de vida a una más sana y saludable? La percepción en general es de importante a muy importante pues los valores empiezan a aparecer con más frecuencia partir del punto “7” hasta el punto “10”.

Conclusión estadística: Se puede afirmar que en cuanto respecta al nivel de importancia que le dan los estudiantes a desarrollar masivamente el deporte en la UNMSM para complementar la actividad académica y cambiar su gestión de vida a una más sana y saludable, los puntajes son altos pues están cercanos al “10” que es el más alto de nuestra escala valorativa.

Tabla 27. ¿De los siguientes aspectos, cual crees ayudaría a mejorar el sistema de administración deportiva en la UNMSM?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mejorar Infraestructura	58	15,3	15,3	15,3
	Destinar más recursos para el deporte	107	28,2	28,2	43,4
	Enfoque de gestión de la calidad	111	29,2	29,2	72,6
	Autonomía del sistema de administración del deporte	14	3,7	3,7	76,3
	Modernizar y hacer más eficiente la actual gestión	79	20,8	20,8	97,1

deportiva de la Oficina de
Deportes.

Otro	11	2,9	2,9	100,0
Total	380	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos de la investigación

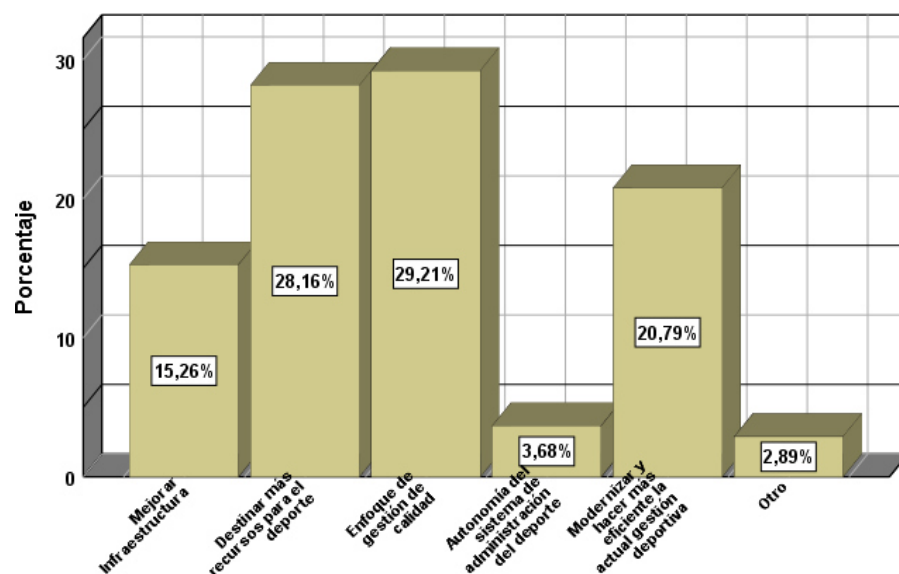


Figura 25. ¿De los siguientes aspectos, ¿cuál crees ayudaría a mejorar el sistema de administración deportiva en la UNMSM?

Fuente. Base de datos de la investigación

A continuaciones describe la medición realizada sobre la variable “Mejorar el Sistema Deportivo” (ver diccionario de variables) a través de la pregunta ¿De los siguientes aspectos, ¿cuál crees que ayudaría a mejorar el sistema de administración deportiva en la UNMSM? Los estudiantes creen en un 29,21% que sería a través del enfoque de gestión de calidad y un 28,16% piensan que se lograría a través de destinar más recursos.

Conclusión estadística: Podemos afirmar que en cuanto respecta a los aspectos que ayudarían a mejorar el sistema de administración deportiva en la UNMSM, un 29,21% que sería a través del enfoque de gestión de calidad lo cual demuestra que aplicar dicho modelo ayudaría de manera decisiva a mejorar el sistema deportivo. Por el contrario,

solo un 3,68% manifestó que esto se lograría a través de una autonomía del sistema de administración deportiva.

Tabla 28. ¿Crees que San Marcos debería aprovechar los Juegos Panamericanos Lima 2019 para...?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Generar recursos para Proyectos de desarrollo deportivo en la UNMSM.	151	19,9	19,9	19,9
Organizar y Planificar un mejor Sistema de Administración deportiva en la UNMSM.	153	20,1	20,1	40,0
Aprovechar el legado en infraestructura deportiva para iniciar la masificación del deporte en la UNMSM.	167	22,0	22,0	62,0
Válido Rectorado debe tomar la iniciativa y crear políticas de desarrollo deportivo a largo plazo.	104	13,7	13,7	75,7
Que el deporte en la UNMSM no dependa de la OGBU.	180	23,7	23,7	99,3
Cambiar la administración de Gestión deportiva actual.				
Otro	5	,7	,7	100,0
Total	760	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos de la investigación

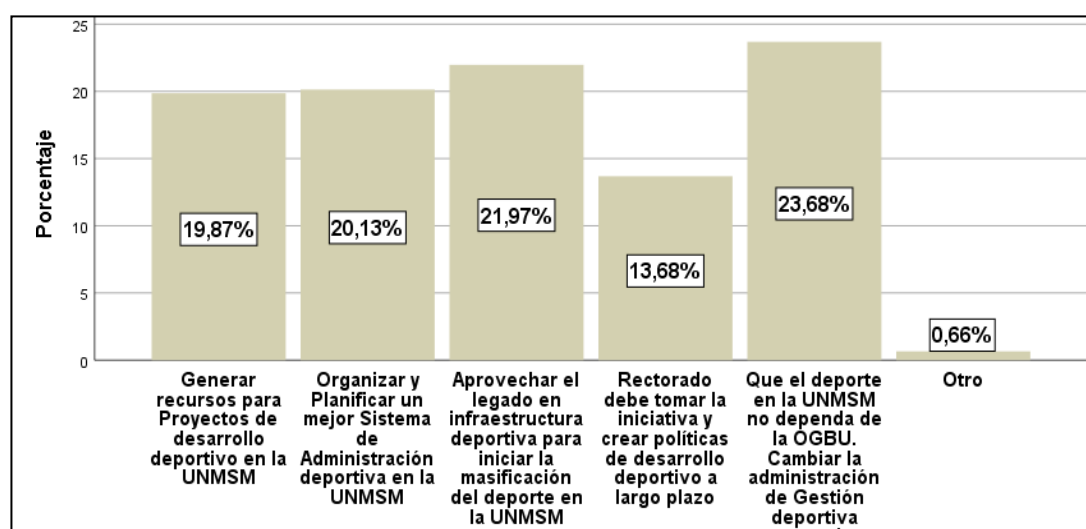


Figura 26. ¿Crees que San Marcos debería aprovechar los Juegos Panamericanos Lima 2019 para...?

Fuente. Base de datos de la investigación

Ahora describiremos la medición realizada sobre la pregunta ¿Crees que San Marcos debería aprovechar los Juegos Panamericanos Lima 2019 para...? Los estudiantes creen en un 23,68 que sería para que el deporte en la UNMSM no dependa de la OGBU y cambiar la administración de gestión deportiva actual. El 21,97% piensa que sería para Aprovechar el legado en infraestructura deportiva para iniciar la masificación del deporte en la UNMSM.

Conclusión estadística: Podemos afirmar que en cuanto al aprovechamiento de los Juegos Panamericanos Lima 2019 por parte de la UNMSM, los resultados son casi similares entre todas las recomendaciones planteadas para esta pregunta, sin embargo, un 23,68 piensa que se debe aprovechar para que el deporte en la UNMSM no dependa de la OGBU y cambiar la administración de gestión deportiva actual, siendo esta la recomendación más frecuente.

4.4. Autoevaluación a Trabajadores de la Oficina de Deportes y Recreación de la UNMSM

4.4.1. Encuesta de Satisfacción Laboral

Espacio Muestral: Compuesto por la planilla de personal de la oficina de deportes de la UNMSM:

- 20 entrenadores de las distintas disciplinas deportivas.
- 2 jefes de unidad.
- 3 asistentes administrativos.
- 7 trabajadores de mantenimiento.

Para un total de 32 trabajadores que fueron evaluados, a pesar de que en el ROF y MOF de la UNMSM, figuran 34 trabajadores.

Se utilizará un cuestionario en base a la escala de Likert sobre 10 puntos máximo y 0 puntos mínimo, por cada ítem preguntado.

Subcriterios para utilizar en la evaluación:

- Puesto de Trabajo
- Dirección de La Unidad
- Ambiente de Trabajo e Interacción Con Compañeros
- Comunicación y Coordinación
- Condiciones Ambientales, Infraestructuras y Recursos.
- Formación.
- Implicación en la Mejora.
- Motivación y Reconocimiento.

Se harán 6 preguntas en cada Subcriterio, tomando el promedio de cada subcriterio y finalmente obtener el promedio general de la investigación.

4.4.2. Escala Likert Utilizada en la prueba

En la siguiente autoevaluación se utilizó la escala de Likert en base a puntuación de 1 al 10 para las respuestas realizadas por los trabajadores de la Oficina de Deportes y Recreación de la UNMSM.

Tabla 29. Escala de Likert utilizada para la autoevaluación. Personal RR. HH
Oficina de Deportes de la UNMSNM.

Totalmente desacuerdo			Desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4.5. Resultados y Análisis Encuesta de Satisfacción Laboral

Subcriterio: Puesto de Trabajo.

Promedio Obtenido: 3,45 sobre 10 puntos.

Tabla 30. Resultados Subcriterio Puesto de trabajo.

I.- Preguntas	tot desac			desac		Indif		De acrd		Tot. Deac		Nºtrabaja	Total Prom
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1 El trabajo en mi unidad esta bien organizado.			3	6	10	8	5					32	134 4.188
2 Mis funciones y responsabilidad estan definidas, por lo tanto se lo que se espera de mí.					11	10	10			1		32	158 4.938
3 En mi unidad tenemos las cargas de trabajo bien repartidas.				14	9	6	3					32	132 4.125
4 En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.		12	8	3	6		3					32	79 2.469
5 Recibo informacion de como debo desempeñarme en mi puesto de trabajo.			4	15	12	1						32	106 3.313
6 En mi puesto de trabajo puedo mostrar iniciativa y proponer soluciones		15	12	5								32	54 1.688
Promedio													3.453

Fuente. Creación Propia.

Según los resultados obtenidos en el subcriterio PUESTO DE TRABAJO, se puede observar que los trabajadores de la unidad de deportes entienden las labores que deben realizar, existe cierto nivel de organización, la dirección al parecer no permite a sus trabajadores desempeñarse con habilidades propias en su unidad, el efecto de las tareas ya pautadas y con un entorno burocrático no les da espacio a utilizar sus potencialidades en la solución de problemas. Se hacen necesarias herramientas de comunicación interna para el correcto manejo de la información.

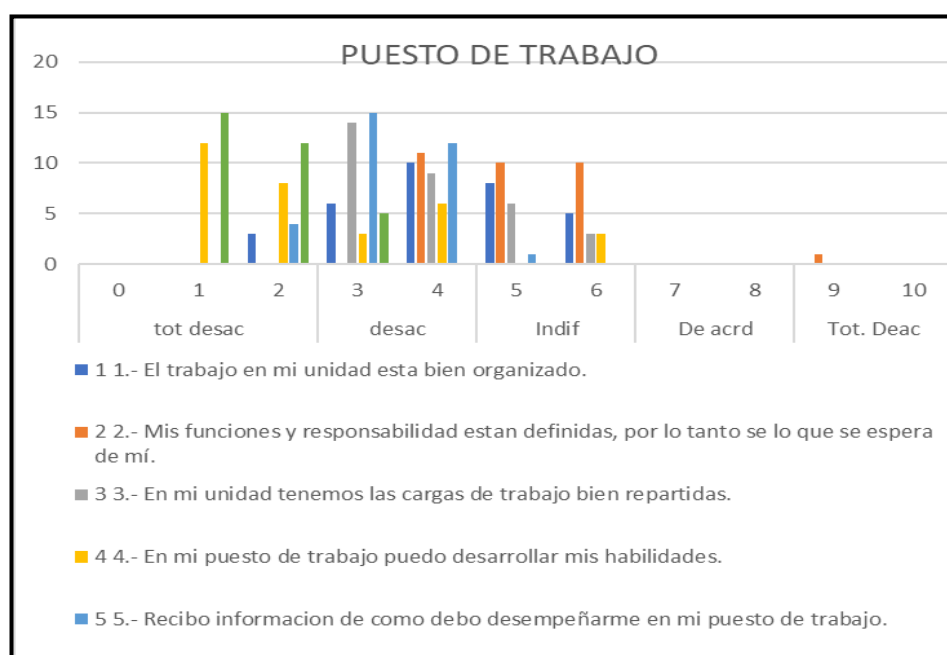


Figura 27. Subcriterio Puesto de trabajo.

Fuente. Creación Propia

Subcriterio: Dirección de la Unidad.

Promedio Obtenido: 3,39 sobre 10 puntos.

Tabla 31. Subcriterio Dirección de la Unidad.

II.- Preguntas	DIRECCION DE LA UNIDAD	tot desac			desac		Indif	De acrd		Tot. Deac N°		Total Pr
		0	1	2	3	4		5	6	7	8	
7	El responsable demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones.	8	4	5	3	9	3					
8	El responsable soluciona los problemas de manera eficaz.	6	3	12	4	6						
9	El responsable de mi unidad delega eficazmente funciones de responsabilidad			2	1							
0	El responsable toma decisiones con la participación del personal de la unidad.											
1	El responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan											
2	El liderazgo ejercido influye en											

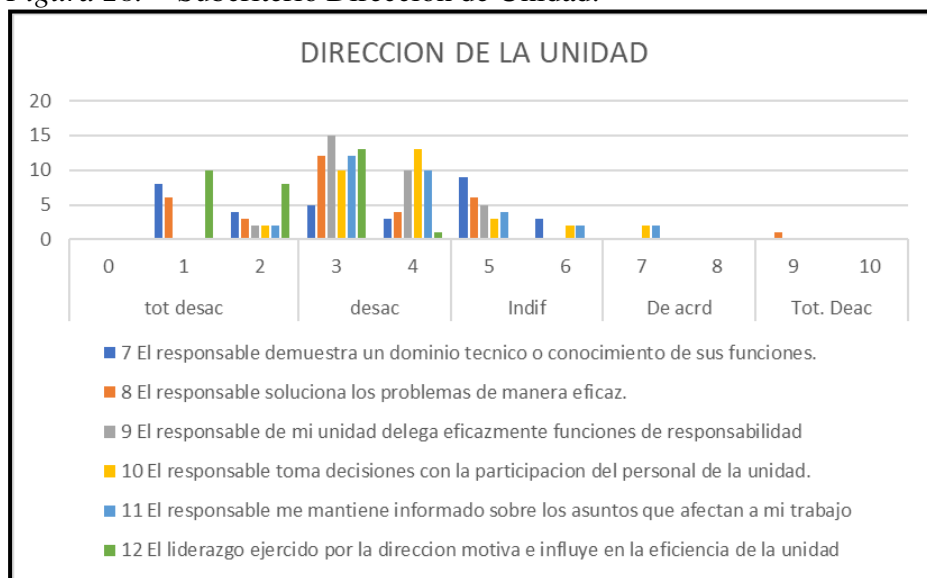
Fuente. Creación Propia.

Según los resultados obtenidos en el subcriterio DIRECCIÓN DE UNIDAD, se puede observar que a pesar de existir respeto por la dirección que ejerce el jefe de deportes, su efecto de líder no trasciende al punto de generar influencia en la eficiencia de la unidad, el no saber delegar adecuadamente las funciones y al no mantener una gestión en base a la innovación y creatividad no motiva ni genera admiración a sus acciones, por el contrario se observó una influencia muy marcada de la cultura informal dentro de la organización que no permite mostrar el respeto e imagen de líder frente a los colaboradores de la oficina de deportes. Se hace necesario crear un perfil adecuado para el cargo, entre las capacidades del encargado de la oficina de deportes:

- Conocimientos en educación física.
- Manejo de Grupos en base a liderazgo transformacional.
- Conocimientos sobre Gerencia o administración deportiva.
- Tener una gestión de vida ligada al deporte (debe amar el deporte).
- Manejo de Proyectos en base al deporte.

- Conocimientos sobre gestión de la calidad.

Figura 28. Subcriterio Dirección de Unidad.



Fuente. Creación Propia.

Subcriterio: Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros.

Promedio Obtenido: 5,76 Sobre 10 puntos.

Tabla 32. Subcriterio Dirección de la Unidad.

III.- AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCION CON COMPAÑEROS											
Preguntas											
	tot desac	desac	Indif	De acrd	Tot. Deac	N°	Tot	Prom			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13 La relacion con los compañeros de trabajo es buena y sinergica.					7	10	7	6	2		
14 Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.						8	7	9	5	2	1
15 Me siento parte de un equipo de trabajo.						7	9	12	4		
16 Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.			6	8	5	6	5	2			
17 El ambiente de trabajo me produce stress.			4	5	6	3	5	9			
18 Tengo iniciativa para mejorar el ambiente de mi lugar de trabajo				9	8	7	4	3	1		
Promedio								5.76			

Fuente. Creación Propia

El resultado obtenido, permite observar para el análisis respectivo, que las relaciones entre los compañeros de trabajo permite mantener una perspectiva de mejora, ya que ellos conscientes de la importancia de conocerse muchos años en el trabajo, les permite creer en una mejoría del sistema, pero que mucho depende de la dirección que tengan, si bien el stress que les genera el espacio no adecuado para su labor, piensan que

compensa el que ellos traten de tener un ambiente de cordialidad, esta es una fortaleza que se debe explotar al buscar mejorar en esta parte el subcriterio Ambiente e interacción, desean ser partícipes de la mejora continua de su unidad, ya que se reconocen como un equipo, faltaría direccionarlos adecuadamente.

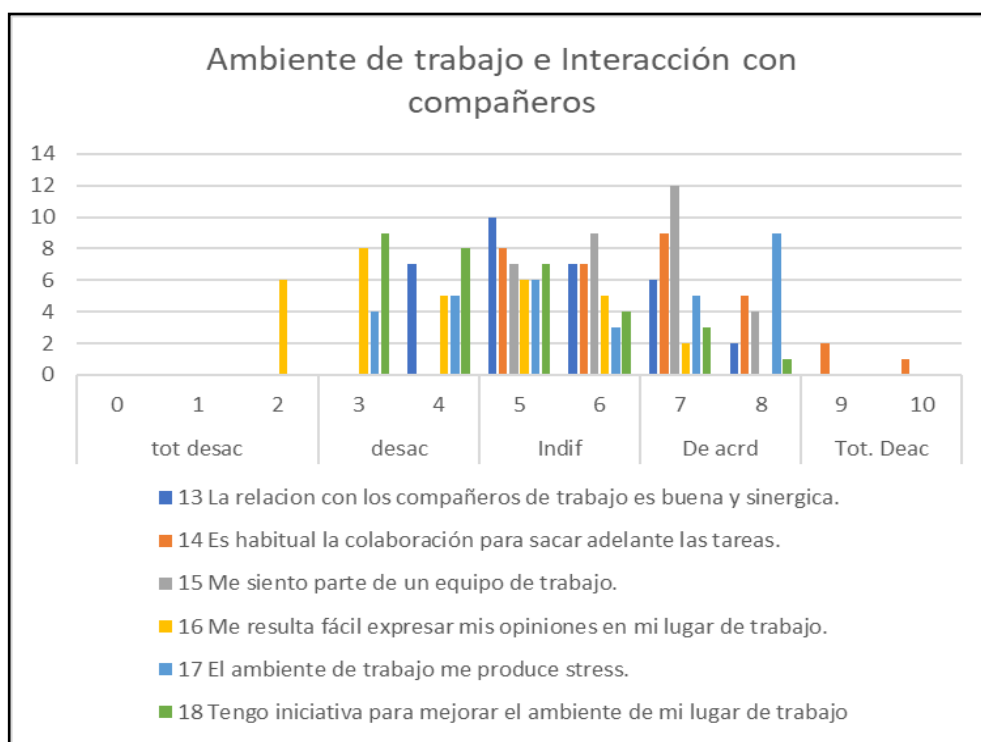


Figura 29. Criterio Ambiente de Trabajo

Fuente. Creación Propia

Subcriterio: Comunicación y Coordinación.

Promedio Obtenido: 3,73 Sobre 10 puntos.

Tabla 33. Subcriterio Dirección de la Unidad.

Fuente. Creación Propia.

En este criterio, según los resultados obtenidos podemos analizar la falta de información que recibe cada trabajador para desarrollarse eficientemente en su puesto de trabajo, la comunicación interna no maneja formalidad, faltaría incluir procesos más claros para cada puesto de trabajo, la manera de informar y comunicar sobre que se debe hacer y cómo se debe hacer. La comunicación con el usuario no es la adecuada, se han detectado malas prácticas en los procesos de comunicación directa con los interesados en practicar deporte, no hay una oficina o módulo de información para el deportista, las personas encargadas de la secretaria no tienen preparación en atención al cliente y suelen dar la información o atención al interesado de manera muy limitada. Se debe replantear los procesos de comunicación e información buscando el objetivo que sea lo más clara posible tanto la interna como las coordinaciones interdepartamentales.

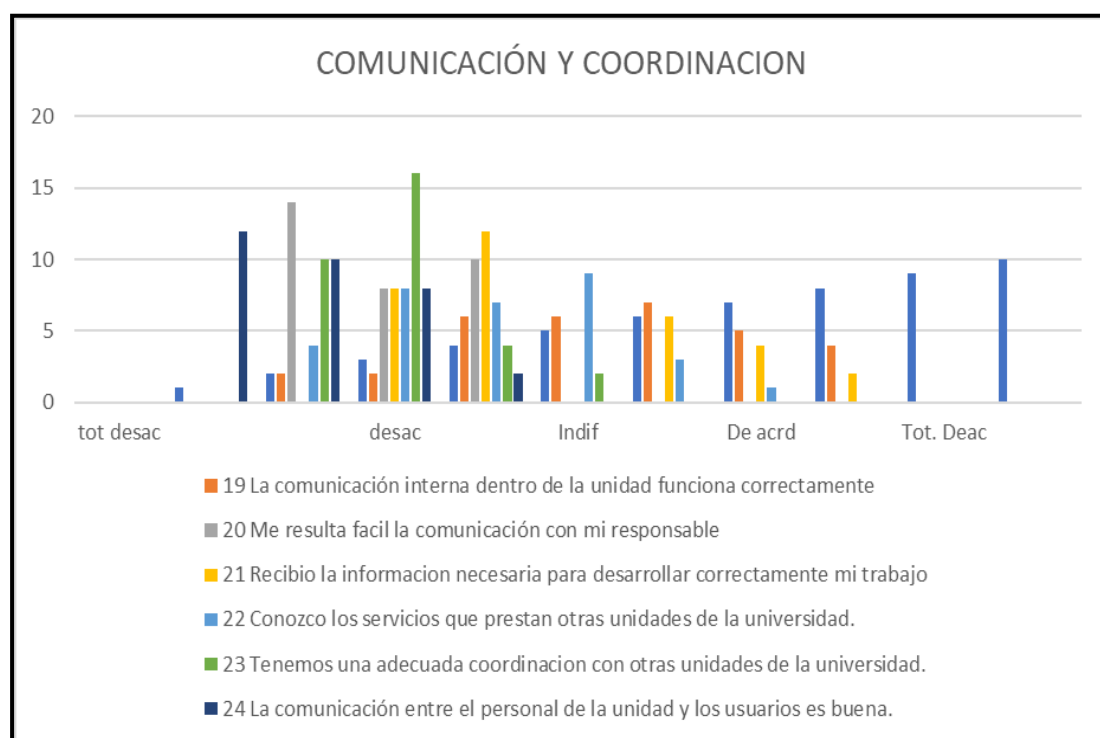


Figura 30. Criterio Comunicación
 Fuente. Creación Propia.

Subcriterio: Condiciones ambientales, infraestructura y recursos.

Promedio Obtenido: 2,53 Sobre 10 puntos.

Tabla 34. Resultado Subcriterio Condiciones ambientales.

Fuente. Creación propia.

En el resultado obtenido en este subcriterio podemos observar que los ambientes aun no prestan la seguridad para trabajar adecuadamente, existe hacinamiento y los ambientes son de una infraestructura sumamente antigua, se han implementado nuevos ambientes como la sala de pesas de última generación, pero los ambientes administrativos están sumamente abarrotados de trofeos y no existe iniciativa por mejorarlo, a pesar que se han hecho innumerables propuestas por conseguir fondos para hacer una vitrina para colocar las copas ganadas, que servirían para que los alumnos tengan un conocimiento sobre los campeonatos conseguidos, se inspiren y en base a ese legado histórico se forjen nuevos deportistas, es una oportunidad que también se debe aprovechar. En este caso requeriría hacer una inversión para lograr conseguir construir nuevos ambientes administrativos, hacia un costado de la entrada del gimnasio tenemos un terreno de casi 600 m. cuadrados que pueden ser utilizados

Fuente. Creación propia.

Los resultados de la medición del subcriterio Formación, evidencian falta de capacitación, las tareas encomendadas en su cargo son inamovibles, hace mucho tiempo no han sido actualizadas a pesar de que los requerimientos de los clientes/usuarios han variado, recibe un seguimiento muy básico sobre sus avances en las labores encomendadas, al parecer es necesario aplicar un plan de reasignación de labores, capacitación constante y revisar el MOF y ROF para ser actualizados.

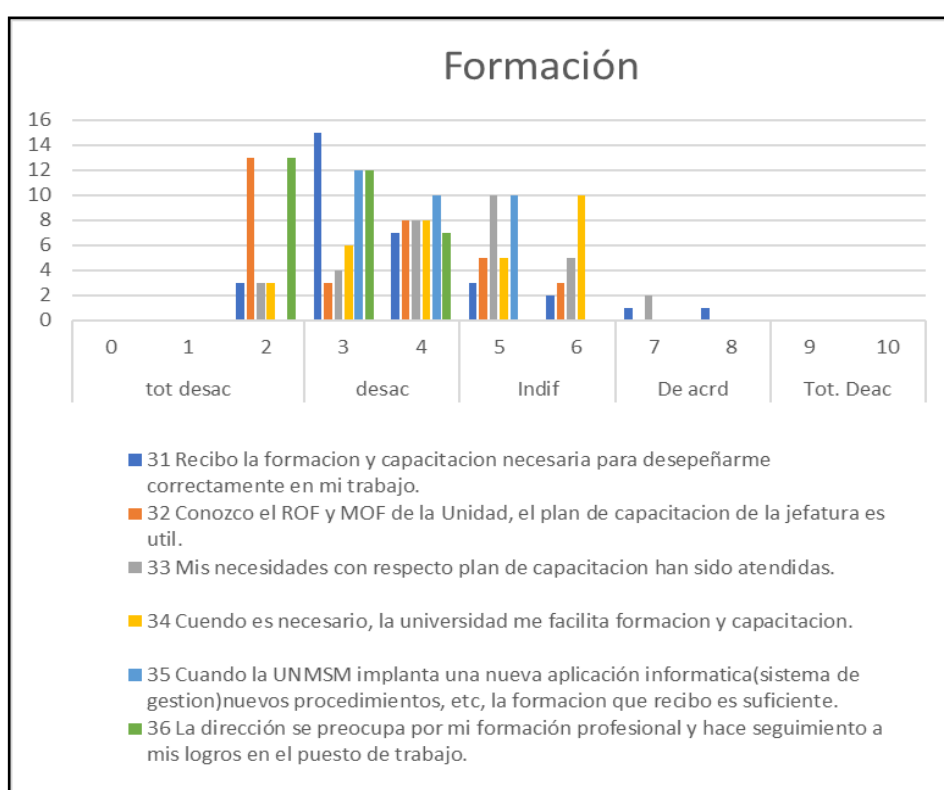


Figura 32. Resultado Subcriterio Condiciones ambientales.

Fuente. Creación propia.

Subcriterio: Implicación en la Mejora.**Promedio Obtenido: 5,65***Tabla 36.* Resultado Subcriterio Implicación con la mejora.

Fuente. Creación propia.

Los resultados obtenidos en el subcriterio Implicación a la mejora, confirma la falta de cultura hacia la calidad de parte de la dirección, el desconocimiento de la aplicación de la gestión de la calidad no permite acceder a este tipo de gestión, la iniciativa es nula y se percibe un cierto nivel de conformismo, es evidente también la preocupación por mejorar, hay compromiso explícito de los trabajadores, la cuestión es de saber cómo hacerlo, más aun las mejoras del sistema son percibidas ya que de cierta forma el efecto de las obras en los Juegos Panamericanos Lima 2019, que tendrá como sede a la UNMSM, se evidencia iniciar cuanto antes un planeamiento estratégico en donde se pueda contar con los aportes de los trabajadores, es indispensables hacerlos parte de la solución y trabajar en base a formas de mejorar la gestión pero desde la perspectiva de cada trabajador.

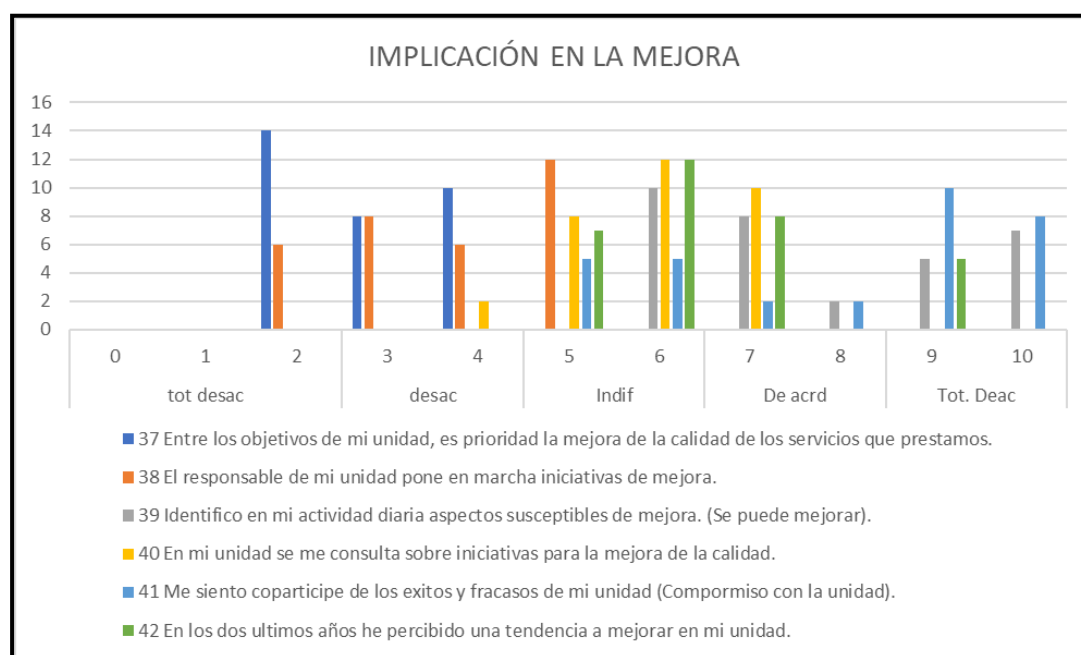


Figura 33. Resultado Subcriterio Implicación con la mejora.
Fuente. Creación propia.

Subcriterio: Motivación y Reconocimiento.

Promedio Obtenido: 3,78

Tabla 37. Resultado Subcriterio Motivación y Reconocimiento

VII MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO		tot desac		desac		Indif		De acrd		Tot. Deac		N°	Tot	Prom
Preguntas		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
43	Estoy motivado para realizar mi trabajo.				10	2	12	7	1				32	147 4.594
44	Se reconoce adecuadamente las tareas que realizo.		20	10	2								32	46 1.438
45	Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se me reconoce.	16	10	6									32	22 0.688
46	En general, las condiciones laborales(salario, horarios, vacaciones, beneficios, sociales, etc) son satisfactorias.		6	13	8	5							32	76 2.375
47	La universidad me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.			15	10	6	1						32	85 2.656
48	El nombre y prestigio de la UNMSM son gratificantes para mí.								14	16	2		32	244 7.625
49	En general, me siento satisfecho en mi unidad.	5	10			8	6	3					32	105 3.281
Promedio														3.776

Fuente. Creación propia.

Interpretando los resultados obtenidos en el subcriterio Motivación y reconocimiento, se observa el bajo nivel de motivación, nivel de motivación en los trabajadores es proporcional al rol que desempeña el líder, un líder que no transmite, no puede generar cambios en el aspecto psicológico del sujeto, las políticas laborales, no les permiten seguir línea de carrera laboral, en el caso de los entrenadores de las disciplinas no aspiran a alcanzar un cargo superior o de consejeros para asesorar a la dirección, los rangos de edades es alto, la mayoría de los entrenadores están entrando en edad de retiro, se podría manejar la idea de que sean profesores consejeros o se mantengan en cargos de asesoría, ya que la experiencia de estos es rica y se puede utilizar con el objetivo de mantenerlos cerca a la formación de nuevos valores. Para este subcriterio es necesario buscar capacitación y una nueva política laboral de incentivos por objetivos y bonos para lograr que los trabajadores se comprometan con el cambio, es necesario hacerles entender el objetivo de lograr aplicar la gestión de la calidad para su unidad.



Figura 34. Resultado Subcriterio Motivación y Reconocimiento

Fuente: Base de datos de la investigación

4.6. Resumen de los Resultados Obtenidos

“Encuesta de satisfacción laboral en la oficina de deportes de la UNMSM”

Tabla 38. Resumen de puntaje obtenido en subcriterios.

Subcriterios	PROM
I.- Puesto De Trabajo	3.45
II.- Dirección De La Unidad	3.39
III.- Ambiente De Trabajo E Interacción Con Compañeros	5.76
IV.- Comunicación Y Coordinación	3.73
V.- Condiciones Ambientales, Infraestructuras Y Recursos.	2.53
VI.- Formación	4.23
VII.- Implicación En La Mejora	5.65
VIII.- Motivación Y Reconocimiento	3.78
PROM. Gral.	4.07

Fuente: Base de datos de la investigación

Los resultados obtenidos en la evaluación de satisfacción laboral evidencia una muy baja ponderación hacia la dirección, los clientes internos de manera anónima expresaron el bajo nivel de motivación, falta de información y comunicación para conseguir los logros de la unidad, la infraestructura deteriorada y de muchos años sin refaccionar, oficinas en hacinamiento sin oportunidad de contar con más espacios y ampliar el área administrativa, la falta de un lugar adecuado para los trofeos, estos detalles produce en cierta medida estrés laboral y por ende una mala disposición de los trabajadores para cumplir adecuadamente con su trabajo. Lo que se puede sacar de positivo de esta evaluación es el valor que obtiene el ambiente de cordialidad dentro de la cultura organizacional instaurada en donde existe camaradería, amistad y sobre todo conciencia en querer mejorar, todos y cada uno de los entrevistados precisó que se necesita cambiar urgentemente la oficina de deportes, buscar que en esa fortaleza encontrada se inicie adecuadamente la implementación del Modelo de Gestión de la Calidad Malcolm Baldrige, existe voluntad de cambio y eso es elogiable, un punto importante en el análisis es también el orgullo que sienten los trabajadores alrededor de la imagen institucional de la universidad, se sienten comprometidos en mejorar.

4.7. Solución al Cuestionario de Autoevaluación del Modelo Malcolm Baldrige.

Conformación del Equipo de Gestión de la Calidad para Realizar la Autoevaluación

1. Jefe de Infraestructura y escenarios deportivos.
Lic. James Montes Gamarra.
(Apoyo Logístico y documental).
2. Jefe de la Oficina de Deportes de la UNMSM.
Lic. Jorge Javier López.
(Capacitador).
3. Maestría investigador y ex - deportista Calificado De la UNMSM. (Capacitador).
Bach. Manuel Alexander Díaz Rodríguez.
4. Lic. David Guardia Cajas.
Director de la Oficina General de Bienestar Universitario.
(Apoyo Logístico y documental).
5. Ing. Percy Romero García.
Evaluador del modelo de excelencia en la gestión del premio nacional a la calidad de la Sociedad Nacional de Industrias.
(Evaluador de la SNI).

4.8. Desarrollo de la Guía De Autoevaluación

Criterios señalados por el modelo Malcolm Baldrige para el sistema de administración deportiva de la UNMSM

Para desarrollar el modelo de Gestión de la calidad Malcom Baldrige, se utilizará los mismos criterios que se toman en cuenta para la obtención del premio que se otorga anualmente a todas aquellas empresas privadas o de gestión estatal que deseen obtener esta certificación a la calidad con miras a obtener el PREMIO NACIONAL A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD que la SIN (Sociedad nacional de industrias) entrega anualmente. En la última versión del Premio a la calidad tuvo varias categorías:

ganadores Del premio nacional a la calidad en el Perú

Año 2016

Premio Nacional a la Calidad del Perú

Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - RENIEC

Categoría: Sector Público - Grande

Medalla Líder en Calidad Categoría Oro:

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería - Osinergmin

Categoría: Sector Público – Grande.

Oficina Nacional de Procesos Electorales - ONPE

Categoría: Sector Público – Intermedia

Año 2017

OFICINA NACIONAL DE PROCESOS ELECTORALES - ONPE

Categoría: Sector Público – Intermedias

Premio Nacional a la Calidad del Perú ORGANISMO SUPERVISOR DE

INVERSIÓN PRIVADA EN TELECOMUNICACIONES – OSIPTEL Categoría:

Sector Público – Intermedias Medalla Líder en Calidad Categoría Plata:

COPEMI S.A.C CONSTRUCTORES

Categoría: Comercio y Servicios - Medianas y pequeñas

Año 2018

Medalla Líder en Calidad Categoría Plata:

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE MIGRACIONES - MIGRACIONES

Categoría: Sector Público – Intermedias

Mención Honrosa

Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima - Sedapal S.A.

Fuente: (SNI, 2018)

Desarrollo De La Guía de Autoevaluación

Autoevaluación N° 1

Fecha de Realización: Entre Mayo y Julio del 2018

Realizado por: Equipo de GC UNMSM

Supervisor G.C SNI: Ing. Percy Romero (Comité GC – SNI) Jurado Calificador
Gestión de la Calidad Sociedad Nacional de Industrias.

Desarrollo del cuestionario

Criterio N° 1 Perfil Organizacional

El Perfil Organizacional equivale a una fotografía de su organización, las influencias clave sobre cómo opera la organización y su entorno competitivo.

1. Descripción organizacional

¿Cuáles son las características clave de la organización?

(Describa el contexto operativo de su organización y sus relaciones claves con clientes, proveedores, socios y otras partes interesadas).

Respuesta:

La OGBU (Oficina General de Bienestar Universitario) es la encargada de administrar, controlar y planificar como unidad integrante en la organización de la UNMSM, es la que finalmente decide el nivel de inversión anual en base a lo estimado por la Dirección General de administración, unidad que se encuentra bajo la responsabilidad del Rector, Consejo Universitario y Asamblea Universitaria.

La partida presupuestaria para la Oficina de Deportes y Recreación de la UNMSM, se determinan anualmente y se aprueban en sesión de consejo, el ente responsable de

determinar cada año el monto para deportes directamente es la Dirección General de Administración.

Según (UNMSM, 2013)

La oficina de deportes y recreación tiene como funciones generales:

- Formular, proponer, implementar y evaluar la política de deportes de la universidad.
- Promover la práctica deportiva en la comunidad Sanmarquina, dentro de una concepción de educación superior integral.
- Planificar, supervisar la ejecución de un sistema de campeonatos deportivos en la universidad, dentro de un calendario anual de eventos a nivel de escuelas, facultades e inter-Cachimbos.
- Velar por la preparación de los representativos deportivos de la universidad, mediante la planificación y ejecución del plan de entrenamiento de cada especialidad.
- Velar por la conservación, mantenimiento y equipamiento de los ambientes deportivos, así como por la adquisición regular de materiales y equipaciones deportivas.
- Manejar información actualizada sobre los deportistas, récord de marcas y en general la estadística deportiva san Marquina, así como implementar un sistema de premiación a los deportistas por la Universidad.
- Supervisar la programación y ejecución de las actividades recreativas y de competencia.
- Presentar el cronograma mensual y anual de actividades deportivas, recreativas y de competencia.
- Presentar el cuadro de uso de la infraestructura deportiva de responsabilidad de la OGBU por la comunidad Sanmarquina u otra previa autorización.
- Establecer coordinaciones con la escuela de educación Física, así como los secretarios de deportes de los gremios estudiantiles, docentes y de trabajadores administrativos para realizar actividades deportivas de competencia y recreación.

A. Ambiente organizacional

PREGUNTA N° 1:

¿Cuáles son los principales productos que ofrece su organización? ¿Cuál es la importancia relativa de cada uno para el éxito de su organización? ¿Qué mecanismos utilizan para entregar los productos o servicios?

Respuesta:

La OGBU, mediante la oficina de deportes y recreación de la UNMSM, ofrece al estudiante programas de desarrollo en cada disciplina deportiva competitiva que presenta en los Juegos Deportivos Nacionales y en forma de Talleres de Verano las disciplinas de Fútbol, Voleibol y Basquetbol, como extensión social a niños y jóvenes aprovechando las vacaciones de verano cada año. Estos programas son desarrollados de manera muy general, sin un manejo profesional y solo se busca que la cantidad de inscritos mediante una cuota de inscripción y mensualidad, reciban el servicio hasta que se cumpla la fecha de término del programa. En el caso del servicio que se ofrece a los mismos estudiantes se hacen convocatorias para los jóvenes que ya teniendo formación previa deseen integrar los equipos competitivos de la universidad, en la actualidad la universidad no cumple la labor de formación de deportistas como semilleros o centros de alto rendimiento para potenciales deportistas, esa parte aun esta sin desarrollar, en general se puede decir que el servicio de brindar actividad deportiva es medianamente desarrollado y escasamente aprovechado por los alumnos, más que nada debido a la falta de opciones para elegir, facilidades para desarrollar el deporte de interés, lugares adecuados para realizar el deporte preferido y falta de infraestructura que ayude a la higiene de los deportistas ya que luego deben dirigirse a recibir clases y es necesario que lleguen aseados, las instalaciones del gimnasio si bien tienen duchas y camerinos, estos son utilizados por los propios deportistas calificados, por lo que se haría necesario crear zonas en donde los alumnos puedan quedar aseados listos para las clases. La importancia relativa seria que el sistema deportivo bien desarrollado mantendría más activos a los alumnos, los tendría a salvo en un ambiente de vida sana, una gestión de permitiría masificar el deporte para conseguir detectar nuevos valores para el deporte, se conseguiría crear una gestión de armonía y vida

sana, ya son conocidos científicamente los beneficios que se obtienen de la práctica del deporte y más aún en el aspecto social, alejaríamos de las drogas y los males sociales a un grupo social que está en amenaza constante como es la adolescencia y juventud, se instalaría una cultura de eficiencia y una mentalidad ganadora en los alumnos, la competitividad y productividad también se verían beneficiadas con la instauración de una nueva gestión de vida sana en el interior de la UNMSM. Los programas deportivos son aún ofrecidos mediante métodos o canales tradicionales como son la publicidad gráfica, la boca oído o simplemente por referencias de un estudiante a otro, no es muy efectiva la forma de llegar al usuario del servicio, el interesado solo tiene que acercarse a la oficina de deportes en el gimnasio e inscribirse previo pago en el Banco de Pichincha en una cuenta corriente de la empresa solamente con el número de carnet universitario, en el caso de que la persona interesada de tomar los cursos o talleres deportivos de verano deben realizar el pago vía cuenta corriente de la UNMSM en el Banco de Pichincha y llevar el vóucher a la oficina de deportes, inmediatamente el profesor a cargo del grupo de deportistas se pondrá en contacto para iniciar las clases. Así se desarrollan las clases con instructor en grupos de acuerdo con la capacidad del local, en disciplinas como levantamiento de pesas, aeróbicos, artes marciales, Tenis de mesa, karate, Tae kwon do, judo. En la actualidad no existe aún un sistema integrado informático ni aplicación digital para llegar al alumno de manera más efectiva, la plataforma web de la universidad en forma esporádica emite información relativa a actividades deportivas que se desarrollan en el campus universitario.

Pregunta N° 2:

¿Cuáles son su, misión, visión y valores establecidos? ¿Cuáles son las competencias esenciales de su organización y su relación con su misión?

Respuesta:

Misión.

La oficina de deportes y recreación de la UNMSM, mediante un modelo de Gestión se la calidad deportiva, la implantación de la innovación, el acercamiento de la unidad orgánica a la mejora continua y la investigación constante, ha logrado instaurar de manera permanente una cultura de vida sana en base al deporte, esta gestión aporta un gran peso de valor en la labor de conseguir llevar a la mayor cantidad de personas el deporte de manera masiva, en los 4 niveles que sostiene como son: deporte para todos, deporte aficionado, deporte precompetitivo y competitivo.

Nuestra infraestructura de última generación en cuanto a confort y calidad, puesta a disposición con el objetivo de satisfacer la demanda de los stakeholders involucrados en el sistema deportivo. Con la mira puesta en el objetivo, ponemos en valor periódicamente toda la información referente al acceso a las competiciones, instalaciones y servicios de promoción deportiva, las academias deportivas permanentes, la practica libre del deporte y sus servicios complementarios. Además, se ha establecido un alto compromiso entre los deportistas calificados y la propia UNMSM, implementando un ciclo anual de competiciones internas con el fin de lograr la mayor participación de los alumnos y descubrir nuevas figuras del deporte san marquino (campeonatos interfacultades).

Entre las competencias esenciales para lograr establecer una misión sostenida es la calidad del deportista que representa a san marcos, a pesar que existen limitaciones en lo referente a recursos económicos, siempre san marcos se ha destacado por tener deportistas de calidad, reconocidos a nivel nacional, el espíritu competitivo a veces no basta para lograr resultados a veces es necesario que el apoyo económico vaya de la mano con los deportistas para una mejor preparación tanto en equipamiento para la competencia, buena alimentación, entrenamientos en lugares adecuados y escenarios deportivos que permitan su normal desenvolvimiento en competencia, suplementación vitamínica, asesoría nutricional, atención médica y fisioterapia, viáticos y pasajes para viajes representando a la universidad, logística deportiva en general que en la actualidad es muy necesaria para la alta competencia. Otra competencia a futuro será

la infraestructura que nos dejará los Juegos Panamericanos Lima 2019, en donde el legado será un reto para ser aprovechado adecuadamente por la universidad, todos estos elementos en relación con la misión lograra que se consiga el objetivo principal de masificar el deporte en la universidad, formar deportistas de elite, que la universidad sea reconocida como un referente deportivo y apoyo del SISDEN para la formación de nuevos deportistas que representen a futuro a nuestro país en competencias internacionales.

Visión.

La Visión de la Oficina general de deportes y recreación es lograr ser un referente nacional entre las universidades peruanas promoviendo, desarrollando y facilitando el acceso al deporte a través de un conjunto de actividades y procesos, basados en la mejora continua y altos valores humanos que permita una gestión deportiva eficiente con profesionalismo, calidad de vida, cordialidad y satisfacción para los miembros de la comunidad San Marquina y sociedad deportiva en general.

Valores.

- Creciente compromiso hacia la calidad: orientado hacia el proceso de mejora continua hacia la excelencia en el proceso de gestión deportiva.
- Constante Orientación hacia el cliente: Nos preocupamos por estar al tanto de los requerimientos de nuestros clientes.
- Inclinación hacia la Innovación: Creemos en la mejora continua a través de un proceso de constante investigación, creatividad y búsqueda de nuevas formas de servir a nuestros clientes con tendencias actuales en deporte para todos.
- Profesionalidad: Contamos con profesionales idóneos para cada actividad y proyecto que se sostenga sobre hacer masivo el alcance del deporte.
- Transparencia: La información hacia nuestros clientes es siempre precisa y la prioridad es mantenerlos siempre al tanto de todas las actividades que se realizan.

- Bienestar Social: El alcance de nuestros programas va más allá de solo la comunidad estudiantil, se hace extensivo y se proyecta hacia miembros de la comunidad que requieran recrearse con el deporte o iniciar un estilo de vida saludable.
- Deportivismo: Los valores que propugnamos siempre son de respeto por la persona, su dignidad y sin distinción de ningún tipo.

Pregunta N° 3:

¿Cuál es el perfil de su personal? ¿Qué cambios recientes han experimentado en la composición del personal o en las necesidades de su personal? ¿Cuáles son los grupos y segmentos de su personal o trabajadores, los requerimientos educativos para diferentes grupos y segmentos de trabajadores y los impulsores clave que los comprometen para cumplir su misión y visión?

¿Cuáles son sus unidades organizadas de negociación (representación sindical)?
¿Cuáles son los requerimientos especiales de salud y seguridad de su organización?

Respuesta:

El perfil del personal a cargo de la Oficina de deportes de la UNMSM, son personas adultas en edad madura, todos pertenecen al sindicato de trabajadores de la UNMSM, 32 trabajadores del área de deportes. Estos serían:

01 jefe de la oficina de deportes y recreación (Licenciado en Ed. Física).

01 jefe de Unidad de Actividades Deportivas (Licenciado en Ed. Física).

01 jefe de Unidad de infraestructura Deportiva (Licenciado en Ed. Física).

Especialista en Red II (18 trabajadores – Técnicos Deportivos).

Técnicos Administrativos II (3 trabajadores - Administrativos).

Trabajador de Servicios II (7 trabajadores – Mantenimiento).

Según las entrevistas realizadas a cada uno de los trabajadores, se pudo comprobar que no reciben capacitación por parte de la OGBU, no tienen preparación relativa a atención al cliente, planeamiento, gestión de la calidad, los trabajadores cumplen su horario de trabajo y no existe posibilidad que sean parte de la solución de los problemas, se limitan exclusivamente a su área y no se comprometen con el propósito de atender adecuadamente al estudiante, muchas veces con malas maneras y falta de carisma ni trato amable, son contados los casos que vemos voluntad para arreglar algún inconveniente o despejar dudas por parte de los trabajadores administrativos, no existe un sistema que facilite la labor administrativa ni operativa. Por otra parte, el liderazgo es nulo, la dirección de deportes no tiene iniciativa para lograr una mejor gestión.

En este punto, se hace necesario lograr establecer una plataforma de información al deportista, con un sistema informático que haga las reservas de los campos deportivos, capacitar al personal a cargo de la atención y labor administrativa, cursos de atención al cliente, gestión de la calidad, generar una gestión encaminada al servir adecuadamente al usuario y deportista. El sindicato de trabajadores tiene una fuerte influencia en los trabajadores de la unidad de deportes, todos los trabajadores asisten a las reuniones que se programan cada cierto tiempo, están siempre atentos a que no se cometa injusticias o se cambie de puesto a los trabajadores. Los requerimientos de servicios de salud estarían alrededor de la mejor atención médica para deportistas, acceso a tratamientos de fisioterapia, crear un departamento de fisioterapia en las instalaciones de los ambientes deportivos y que atienda toda contingencia o emergencia médica referente a lesiones por la actividad deportiva.

Pregunta 4.

¿Cuáles son sus principales instalaciones, equipos y tecnologías?

Según (UNMSM, 2013)

Respuesta:

Estadio Olímpico

(UNMSM, 2013) Consta de: 05 Zonas de Boletería, 01 caseta de Seguridad y Control, Vestuarios, Palco Oficial, Zona de Cafetería y 07 Servicios Higiénicos.

CUADRO DE ÁREAS NIVEL A.	TECHADA (m ²)	A. OCUPADA 1° PISO
		4,758.09 m ² 128,498.09 m ²
TOTALES en m ²		4,758.09 m ² 128,498.09 m ²

Medidas Oficiales para la Pista Atlética.

La pista de atletismo oficial para competencias al aire libre debe medir en su circunferencia 400 metros en el carril 1, y en los carriles del 2 al 8 tienen un poco más, quizá entre el 1 y el 8 haya como 40 metros de diferencia.

La pista oficial deberá tener 8 carriles, cada carril mide de ancho 1.22 metros y separados por líneas de 5 cm., de ancho a ambos lados. La línea de llegada o de meta mide 5 cm., al igual que todas las líneas de salida.

Las pruebas de atletismo se dividen en pista, campo, pruebas fuera del estadio, pruebas combinadas y campo atraviesa; en este caso particular, nos referimos a la pista atlética, en una Pista Atlética se practican todas las carreras, las que menciono enseguida corresponden a la categoría mayor, y estas son: 100 metros planos, 200 metros planos, 400 metros planos, 110 metros con vallas (varones), 100 metros con vallas (damas), 400 metros con vallas, 800 metros planos, 1,500 metros planos, 3,000 metros planos, 3,000 metros con obstáculos, 5,000 metros planos, 10,000 metros planos, 10,000 metros marcha y raramente los 20,000 metros marcha, relevo 4 x 100 metros (4 atletas corren 100 metros cada uno) y relevo 4 x 400 metros (4 atletas corren 400 metros cada uno).

Cancha auxiliar del estadio UNMSM: Actualmente la Cancha Auxiliar UNMSM de Grass natural (perteneciente al Estadio Monumental UNMSM), se encuentra localizada colindante a la actual Huaca San Marcos, sobre un área ocupada total aproximada de 8,041.33 m², donde actualmente se desarrolla actividades de Fútbol – Entrenamiento de la UNMSM.

El proyecto consta de: Acondicionar una cancha multifuncional y colocación de gras sintético, iluminación integral (que permita su utilización en horario nocturno), cerco perimétrico, caseta de vigilancia, vestidores, duchas y baños.

Piscina principal UNMSM: La intervención de la Piscina Olímpica, consiste en la construcción de 01 Piscina Olímpica de 25x50x2.20 m (Techada y temperada), 01 Piscina de clavados de 250 m² (Techada y temperada y equipada), 01 ascensor panorámico de 3.00 m², 09 ambientes complementarios (Tópico, sonido e iluminación, sala de trofeo, prensa, sala de reuniones, oficina, palco, 02 oficinas para charlas técnicas), 01 ambiente para depósito y cuarto de bombas-data y 09 SS.HH los cuales 03 de estos presentan duchas y vestidores.

Polideportivo: Construcción de un nuevo Polideportivo y albergue de nuevas disciplinas; (04) disciplinas deportivas techadas (Fulbito, vóleibol, bádminton, básquetbol y fútbol) / Cancha Múltiple (otras actividades ligadas al deporte: Seminarios Deportivos, Conferencias, Charlas.

Gimnasio: Actualmente el Gimnasio UNMSM, se encuentra localizado sobre un área ocupada total aproximada de 4,156.84 m²., compuesta con una volumetría central de triple altura de forma semicircular con cobertura metálica pintada, asentado sobre muros de ladrillo caravista y estructura de muros y columnas de concreto armado, donde se desarrollan las siguientes actividades deportivas externas e internas.

El proyecto por realizar: La posibilidad de una remodelación y ampliación del gimnasio y la losa deportiva, en un área de 4,991.38 m².; acondicionamiento y ampliación de (04) campos (Fútbol – masculino / femenino, Básquetbol – masculino / femenino y Vóleibol – masculino / femenino) – en el área existente y cancha de bádminton. Construcción nueva para áreas administrativas. Y otros servicios complementarios. (UNMSM F. D., 2017)

Requerimiento Actual de Infraestructura Deportiva.

Por requerimiento del IPD para la implementación del Centro de Alto Rendimiento, es necesario incrementar 01 carril más a la pista atlética existente y actualizar sus medidas.

Considerando que la medida oficial de un carril es de 1.22 metros, más una línea de separación de 5 cm; la pista actual tiene 10.12 metros de ancho; por lo tanto, debe incrementarse en un ancho nuevo de 11.93 para dar cabida a los 09 carriles que se requieren.

Resumen: Ancho actual de Pista Atlética de 08 Carriles = 10.12 metros Ancho necesario para Pista Atlética de 09 Carriles con medidas oficiales = 11.93 metros.

Disciplinas áreas deportivas al aire libre, colindante al Polideportivo: (04) campos de Fútbol - Vóleybol / (02) Canchas de Frontón / (02) canchas de Tenis de campo abierto.

Pista deportiva: Proponer un “Recorrido Deportivo Externo”, que permita articular los Hitos Deportivos existentes (Estadio UNMSM, Cancha de Fútbol, Gimnasio y Área de Recreación – Deportes, con una adecuada señalización que permita confluir las actividades externas a los hitos deportivos, con la actividad de atletismo de larga distancia. El Recorrido Deportivo Externo, de aproximadamente 3.50 km. de recorrido y 8,461.18 m² de área se contemplan (02) tipos de intervención: Se contempla un nuevo cerco perimétrico con la colocación de postes metálicos (h: 3.50 m. y d: 0.10 m.) en una trayectoria de 250.00 ml.

Polígono de tiro: Se ubicará donde se encuentra actualmente la piscina de la Universidad. El proyecto es un polígono de tiro cerrado, que estará en un sótano, cuenta con un área de 450.70 m². Las actividades de tiro que se puede desarrollar son: las de pistola de aire comprimido de 10 metros; rifle de aire comprimido de 10 metros y pistola rápida de fuego 25 metros.

Adquisición de mobiliario: Se implementarán cuatro (04) áreas administrativas de apoyo correspondientes al Polideportivo, Gimnasio, Polígono de Tiro y Cancha Auxiliar. Estos ambientes son la oficina administrativa, el gimnasio, el polígono de tiro y la Cancha auxiliar, según las alternativas propuestas.

Adquisición de equipamiento deportivo: Se equiparán 21 disciplinas deportivas de acuerdo con las normas técnicas estandarizadas correspondientes a cada deporte. Para el equipamiento de las disciplinas deportivas (fútbol, básquet, vóley, futsal, karate, piscinas, frontón, tenis, etc.), se han usado comparativamente a los estándares internacionales actuales, los cuales norman su adecuación y dimensionamiento para el uso deportivo; de igual forma, se ha tomado en cuenta la normatividad existente para estos casos. El detalle se encuentra en el anexo 07.

Adquisición de equipamiento informático: Con la finalidad de implementar las áreas de gestión administrativa, se adquirirán 13 computadoras, 11 impresoras, 02 escáner, 17 teléfonos PIP, 03 fotocopadoras y 03 cámaras fotográficas profesionales.

Adquisición de equipamiento de seguridad: Se implementarán las áreas deportivas y administrativas según las normas de seguridad A.130 “Requisitos de Seguridad”, del Reglamento Nacional de Edificaciones (D.S. 011-2006-VIVIENDA).

Fuente: (UNMSM, 2013)

Presupuesto Para Las Mejoras Del Polideportivo Y Áreas Deportivas Dentro Del Campus Universitario.

COSTOS DE INVERSION	
1.0 Estudios (Exp. Técnico) (5%)	4,145,562.1
2.0 Revisión de Expediente Técnico	414,556.2
3.0 Obras civiles	93,785,462.2
Costo Directo:	76,319,793.7
Estructura	58,593,687.8
Instalaciones Sanitarias	1,019,000.4
Instalaciones Eléctricas	16,707,105.6
Gastos Generales	8,333,634.8
Utilidad	7,631,979.4
4.0 Supervisión (0.5%)	538,381.1
5.0 Contingencias (2%)	1,969,388.1
6.0 Impacto Ambiental	190,746.5
IMPLEMENTACIÓN	1,351,570.3
7.0 Equipamiento Deportivo	961,797.0
8.0 Equipamiento de Informática	97,356.3
9.0 Equipamiento de Seguridad	136,688.0
10.0 Mobiliario	105,329.0
11.0 Capacitación	50,400.0
INTANGIBLES	517,188.2
12.0 Estudio CIRA	34,000.0
13.0 Línea Base	69,900.0
14.0 Evaluación Intermedia	202,088.2
15.0 Evaluación Ex - Post	211,200.0
PRESUPUESTO ESTIMADO (S/.)	102,912,854.63

Figura 35. Presupuesto para implementación del Polideportivo UNMSM.
Fuente: (UNMSM, 2013)

PREGUNTA 5

¿Cuál es el ámbito regulatorio bajo el cual opera su organización? ¿Cuáles son las regulaciones de salud y seguridad ocupacional; las acreditaciones, las certificaciones o los requisitos de registro; los estándares industriales; y las regulaciones medio ambientales, financieras y de producto; aplicables a su organización?

Respuesta:

Desde el punto de vista organizacional, La Oficina de Deportes de la UNMSM, está bajo la jurisdicción de la OGBU, oficina general de Bienestar Universitario, quien a la

vez reporta a la administración Central de la UNMSM. Todo el ambiente regulatorio de salud y seguridad están supeditados al régimen estatal, no existen acreditaciones ni certificaciones previas a la investigación presente. Las regulaciones que se manejan a nivel estatal están supeditados al modelo de gestión que se estima a empresas del estado, no existen Certificación ISO de ningún tipo, están en planes realizarlas una vez que se llegue a probar el presente modelo de gestión de la que es parte esta investigación.



Figura 36. Estadio UNMSM Refaccionado para los juegos Panamericanos Lima 2019

Fuente. Web UNMSM



Figura 37. Detalles de la refacción del estadio UNMSM.
Fuente: Web UNMSM



Figura 38. Detalles Técnicos del Estadio UNMSM
Fuente: Web UNMSM

B. RELACIONES ORGANIZACIONALES

1. ¿Cuál es la estructura de su organización y su sistema de gobierno? ¿Cuál es la relación de dependencia entre el Directorio, la alta dirección y la organización matriz, según corresponda?

Respuesta:

Desde el punto de vista organizacional, La Dirección de Deportes de la UNMSM, está bajo la jurisdicción de la OGBU, oficina general de Bienestar Universitario, quien a la vez reporta a la administración Central de la UNMSM, la cual depende en decisión y responsabilidad del Rector, Asamblea y Consejo Estudiantil.

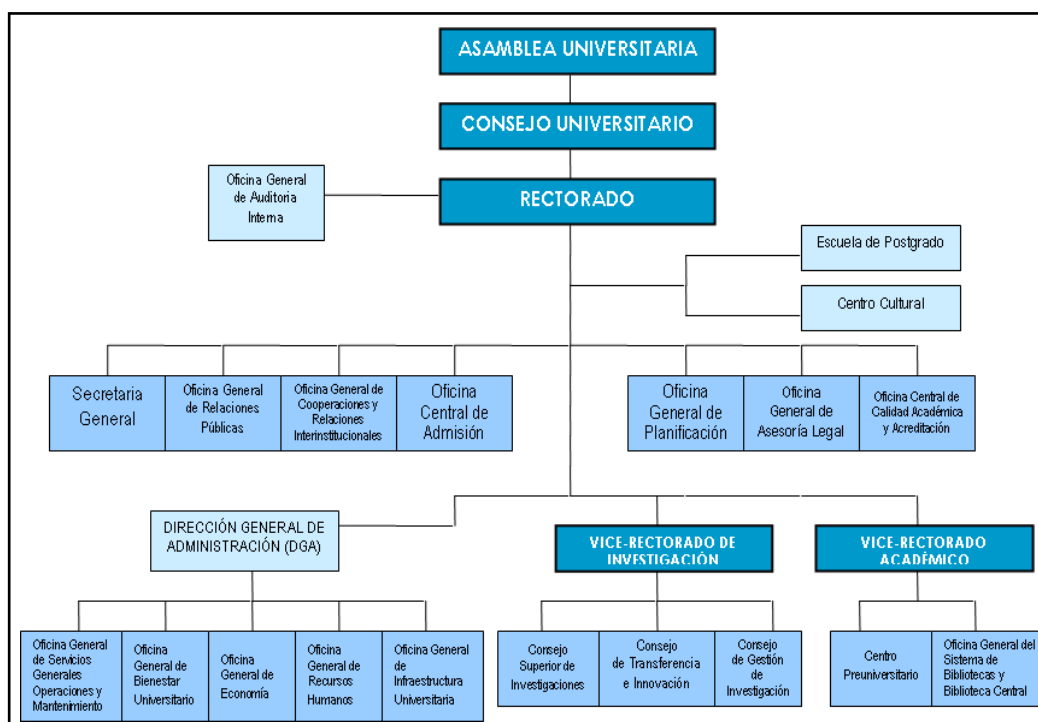


Figura 39. Organigrama Funcional UNMSM

Fuente: Web oficial de la UNMSM

Las decisiones con respecto a proyectos y gestión dentro del marco de deportes, todo es analizado por la OGBU quien en la parte financiera debe solicitar partidas

presupuestales a la Administración central, por lo que genera muchas veces retrasos en satisfacerlos requerimientos de la dirección de deportes.

2. ¿Cuáles son sus segmentos de mercado, grupos de clientes y partes interesadas clave, según corresponda? ¿Cuáles son sus requisitos y expectativas clave respecto a sus productos, servicios de apoyo al cliente y operación? ¿Cuáles son las diferencias en estos requisitos y expectativas entre los segmentos de mercado, grupos de clientes y partes interesadas?

Respuesta:

El Mercado compuesto por los alumnos de pregrado de la UNMSM, en la ciudad universitaria entre 25 a 30 mil alumnos, además de los habitantes de los distritos de Lima en el caso de interesados de las academias deportivas que se ofrecen normalmente en verano, podría llegar hasta 800 mil habitantes entre los distritos de Callao, San Miguel, Pueblo Libre, Cercado de Lima, San Martín de Porres. Segmento netamente de clase media, modernos, adaptados, emprendedores y de economía emergente, familias jóvenes de padres y madres trabajadores y que pueden llegar a gastar hasta 300 soles mensuales por actividades extracurriculares y de instrucción física, formación deportiva, rutina de gimnasios, jóvenes trabajadores de ingresos superiores a los S/. 2000.00 soles, que buscan mejorar la figura física y practican deportes por salud. No se tiene un servicio de atención al cliente ni estrategias para el Feedback con el cliente, existen aún sistemas de captación de nuevos clientes muy básica y obsoleta.

3. ¿Cuáles son sus tipos clave de proveedores, asociados y colaboradores? ¿Qué rol desempeñan en sus sistemas de trabajo, especialmente en la producción y entrega de sus productos clave y servicios de apoyo al cliente; y en aumentar su competitividad? ¿Cuáles son sus mecanismos clave para la comunicación de doble vía con los proveedores, asociados y colaboradores? ¿Cuál rol, si lo hubiere, desempeñan en aportar e implementar innovaciones en su organización? ¿Cuáles son sus requerimientos clave de la cadena de suministro?

Respuesta:

Toda adquisición se realiza mediante un formato de pedido de requerimientos que generalmente se adjunta una vez cada semestre, de ser necesario, los entrenadores expiden su lista de requerimientos la cual se eleva a la Administración Central, desde donde se determina su grado de importancia para adquisición, siendo evaluado por los encargados de análisis de costos y de adquisiciones, existen proveedores que el estado ya tiene determinados pero muchas veces estos no cumplen con las especificaciones técnicas para cada disciplina y terminan tomando los pedidos para la compra ya que por el tema de costos nunca se puede conseguir el mejor material, un pedido de material deportivo o implementos para los deportistas para uso de competencia puede demorar muchas veces 3 meses, por lo que es necesario un sistema de adquisiciones que reciba los pedidos en tiempo real y se tenga lo más pronto posible los elementos requeridos.

2. SITUACIÓN ORGANIZACIONAL

1. ¿Cuál es la situación estratégica de su organización? (Describa el ámbito competitivo de la organización, sus desafíos estratégicos clave y su sistema para la mejora del desempeño).

La UNMSM, ha incidido este periodo comprendido entre los años 2017-2019, no necesariamente políticas deportivas, más si ha determinado medidas que han favorecido de manera parcial el deporte en la UNMSM, una de esas medidas fue la de postular a la UNMSM para que la infraestructura sea sede de los Juegos Panamericanos Lima 2019, en la actualidad está en planes el implementar gestión de la calidad como parte de su plan de mejoras. A partir de allí se generan oportunidades para la mejora del sistema a partir de un modelo que lo lleve a la eficiencia de sus procesos y obtener los resultados esperados para mejorar el sistema de administración deportiva.

C. SISTEMA DE MEJORA DEL DESEMPEÑO.

1. ¿Cuáles son los elementos clave de su sistema de mejora de desempeño, incluyendo sus procesos para evaluación y mejora de proyectos y procesos organizacionales clave?

Respuesta:

- Entre los procesos organizacionales claves de la UNMSM, en la oficina de deportes se pudo constatar de parte de sus trabajadores y en general a nivel organizacional, el uso de la comunicación de forma estratégica.

La comunicación tanto interna como externa es indispensable en toda organización, caso contrario la transmisión de información de manera tardía o inexistente genera grandes brechas difíciles de arreglar trayendo consigo errores que pueden sumarle costos innecesarios a las organizaciones.

En ese sentido, la labor de comunicación debe circunscribirse de manera efectiva a:

- La mejora sustancial del Clima Laboral.
- Coordinar de manera eficiente las labores encargadas a cada miembro de la organización.
- Comprometer y definir de manera precisa a cada trabajador los objetivos y misión de la organización.
- El mejoramiento constante de la imagen de la organización.
- Elevar el nivel de aceptación y satisfacción del cliente con la intención de conseguir una experiencia única de consumidor.
- Un punto clave a mejorar es la motivación de los trabajadores de la unidad, ya que los trabajadores se sienten valorados y reconocidos, esto constituye la mejor garantía para lograr la consecución de los objetivos planteados en la organización.

Autoevaluación en la Oficina de Deportes de la UNMSM
Modelo de Gestión de la Calidad Malcolm Baldrige

**Resultados de la Autoevaluación al personal de la Oficina de deportes y
recreación de la UNMSM.**

CRITERIO N° 1: LIDERAZGO

Puntaje Obtenido: 24.77

Porcentaje Obtenido: 20.65%

Según el Modelo Malcolm Baldrige, le corresponde:

Planificación incompleta con objetivos poco definidos. Implementación parcial.
Ningún o pocos ciclos de revisión y mejora. Ninguna o poca evidencia de efectividad.

Liderazgo (Puntuación Máx.: 120)

El Criterio Liderazgo pregunta cómo las acciones personales de la alta dirección guían y apoyan a su organización. También evalúa el sistema de gobierno de su organización y cómo cumple sus responsabilidades éticas, legales y sociales.

CRITERIO N° 2: ESTRATÉGICO

PUNTAJE OBTENIDO: 13.14

PORCENTAJE OBTENIDO: 15.45%

Según el Modelo Malcolm Baldrige, le corresponde:

Planificación limitada, sin objetivos definidos. Acciones anecdóticas sin actividades de implementación programadas. Sin mecanismos para evaluar efectividad y sin orientación a la mejora.

Criterio 2. Estrategia (Puntuación Máx.: 85)

El Criterio Estrategia pregunta cómo su organización desarrolla sus objetivos estratégicos y planes de acción. También pregunta cómo los implementa, los modifica si las circunstancias lo requieren y cómo mide su avance.

Criterio N° 3: Clientes

PUNTAJE OBTENIDO: 9

PORCENTAJE OBTENIDO: 10.59%

Según el Modelo Malcolm Baldrige, le corresponde:

Planificación limitada, sin objetivos definidos. Acciones anecdóticas sin actividades de implementación programadas. Sin mecanismos para evaluar efectividad y sin orientación a la mejora.

CRITERIO 3. Clientes (Puntuación Máx.: 85)

El Criterio Clientes pregunta cómo su organización compromete a sus clientes para el éxito a largo plazo en el mercado, incluyendo cómo su organización escucha la voz del cliente, construye relaciones con clientes y utiliza la información de clientes para mejorar y para identificar oportunidades para la innovación.

CRITERIO N° 4: MEDICION Y ANALISIS

PUNTAJE OBTENIDO: 12.18

PORCENTAJE OBTENIDO: 13.53%

Según el Modelo Malcolm Baldrige, le corresponde:

Planificación limitada, sin objetivos definidos. Acciones anecdóticas sin actividades de implementación programadas. Sin mecanismos para evaluar efectividad y sin orientación a la mejora.

CRITERIO 4. Medición, análisis y gestión del conocimiento

El Criterio Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento pregunta cómo su organización selecciona, recolecta, analiza, gestiona y mejora sus datos, información y activos de conocimiento; cómo aprende; y cómo gestiona la tecnología de la información. Igualmente pregunta cómo su organización utiliza las conclusiones de las evaluaciones para mejorar su desempeño.

CRITERIO N° 5: PERSONAL

PUNTAJE OBTENIDO: 15.69

PORCENTAJE OBTENIDO: 18.46%

Según el Modelo Malcolm Baldrige, le corresponde:

Planificación incompleta con objetivos poco definidos. Implementación parcial. Ningún o pocos ciclos de revisión y mejora. Ninguna o poca evidencia de efectividad.

CRITERIO 5. Personal (Puntuación Máx.: 85)

El Criterio Personal pregunta cómo su organización evalúa las necesidades de cantidad e idoneidad de su personal y construye un ambiente del personal conducente a un alto desempeño. El Criterio también pregunta cómo su organización capta, administra y desarrolla a su personal para utilizar todo su potencial alineado con las necesidades de su organización.

CRITERIO N° 6: OPERACIONES

PUNTAJE OBTENIDO: 10.09

PORCENTAJE OBTENIDO: 11.88%

Según el Modelo Malcolm Baldrige, le corresponde:

Planificación incompleta con objetivos poco definidos. Implementación parcial. Ningún o pocos ciclos de revisión y mejora. Ninguna o poca evidencia de efectividad.

CRITERIO 6. Operaciones (Puntuación Máx.: 85)

El Criterio Operaciones pregunta cómo su organización diseña, gestiona, mejora, e innova sus productos y procesos de trabajo y mejora la eficacia operativa para entregar valor a los clientes y alcanzar el éxito organizacional ahora y en el futuro.

CRITERIO N° 7: RESULTADOS

PUNTAJE OBTENIDO: 56.80

PORCENTAJE OBTENIDO: 12.63%

Según el Modelo Malcolm Baldrige, le corresponde:

Solo tienen resultados para los requerimientos más importantes. Tendencias son positivas en algunos casos y adversas en otros. Se realizan algunas comparaciones.

CRITERIO 7. Resultados (Puntuación Máx.: 450)

El Criterio Resultados, pregunta sobre el desempeño de su organización y las mejoras en todas las áreas clave – Resultados de productos y procesos, Resultados enfocados en el cliente, Resultados enfocados en el personal, Resultados de liderazgo y de gobierno, y Resultados financieros y de mercado. El criterio pregunta sobre los niveles de desempeño de su organización en relación con los de los competidores y otras organizaciones con ofertas de productos similares.

Resultados de la Autoevaluación en la Dirección de Deportes de la UNMSM

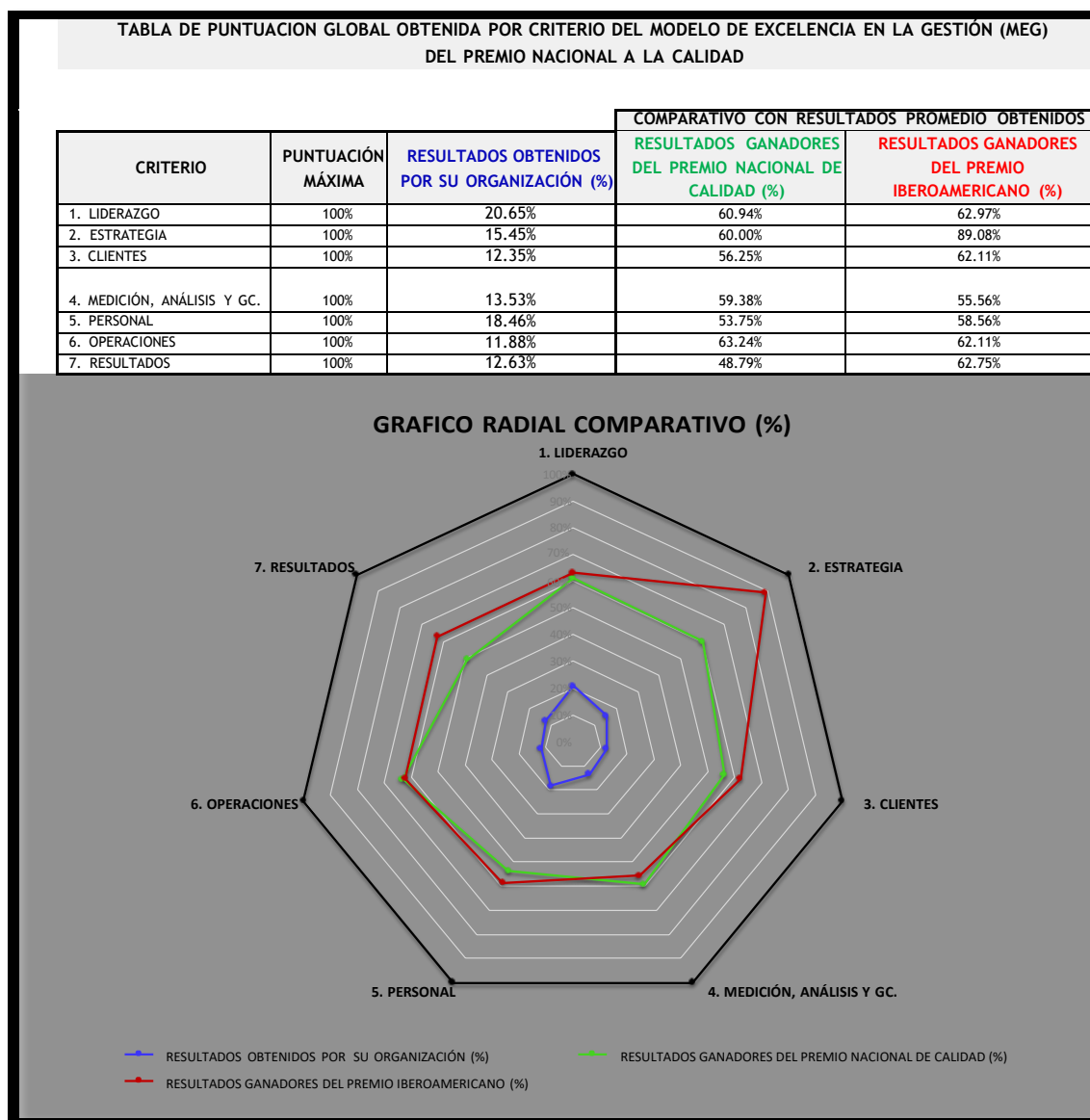


Figura 40. Puntuación obtenida por la Oficina de deportes de la UNMSM mediante el modelo M. B de Gestión de la Calidad.

Fuente. Archivo SNI – Documentación recabada en investigación.

Comentarios sobre la puntuación alcanzada por su autoevaluación:

La línea azul muestran los resultados obtenidos por su organización producto de la autoevaluación según el Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad.

La línea verde muestra los resultados promedio de los ganadores del Premio Nacional a la Calidad.

La línea roja muestra los resultados promedio de los ganadores del Premio Iberoamericano.

La línea negra muestra el Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad.

Comentarios sobre su sustentación de los requerimientos del MEG:

Con relación a la sustentación de los requerimientos del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad, usted ha alcanzado uno de los siguiente niveles, según el color (verde, amarillo o rojo) que se ha resaltado:

	Más del 50% del total de requerimientos han sido sustentados
	Entre el 30% y 50% del total de requerimientos han sido sustentados.
	Menos del 30% del total de requerimientos han sido sustentados.

IMPORTANTE:

El nivel de sustento de los requerimientos alcanzado, NO significa una validación de la autoevaluación realizada, son solamente datos referenciales. Se recomienda que usted valide esta autoevaluación con una evaluación externa. Las evidencias presentadas requieren ser validadas por evaluadores en caso de postular al Premio Nacional de la Calidad.

COMITÉ DE GESTION DE LA CALIDAD
 Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad Nacional de Industrias
 Secretaria Técnica
 Telf.: 215-8888 Anexo 142
 Mail: cgc@sni.org.pe




Figura 41. Puntuación obtenida por la Oficina de deportes de la UNMSM mediante el modelo M. B de Gestión de la Calidad.

Fuente. Archivo SNI – Documentación recabada en investigación.

Los miembros del equipo de colaboradores para la autoevaluación pudieron observar que la relevancia del puntaje obtenido estaba basada en la falta de capacidad para lograr resolver inconvenientes directamente relacionados con:

- La falta de recursos destinados para el deporte,
- Escaso criterio y capacidad resolutoria del director de deportes
- La ausencia total de conocimientos en gerenciamiento del deporte de manera profesional.
- El principio de autoridad en las directivas de la jefatura de deportes, que ordenen y mantengan un sistema deportivo en armonía y ambiente de respeto para con los deportistas inexistente, a toda vez que es evidente el

desconocimiento de las normas internas, no existe un reglamento interno actualizado que sostenga el principio básico de la autoridad.

4.9. Propuesta Imagen para Merchandising

En esta parte del trabajo investigativo, tenemos la propuesta de imagen para el manejo comercial de las marcas, al existir un mercado inexplorado por la industria deportiva para consumo potencial, a este nivel, contamos con el aporte de los exalumnos, egresados y familiares de estos, que contagiados por el sentimiento de añoranza de su alma mater están dispuestos a consumir productos que estén ligados a la UNMSM. La propuesta va justamente en lograr consolidar primero un entorno virtual interno de consumo que recoja estas características homogéneas y llevarlas hacia el plan de mercadeo adecuado que consiga contar con un segmento apetecible, inexplorado, virgen y que potencialmente logre un engagement con la temática deportiva, la experiencia completa para el consumidor afectivo.

En este caso, San Marcos cuenta con una mascota “el León san marquino”, el cual llevado al trabajo gráfico y caracterización lograría tener un aspecto gracioso, pícaro, pero a la vez fiero y combativo, características que se pudo dejar notar en las entrevistas que se realizaron previamente para saber que les gustaría ver en una mascota para el área de deportes. El nombre elegido para la mascota fue “Masi”, alude al objetivo de “Masificación”, en quechua significa “Compañero” hace connotación a que todo san Marquino es pícaro, alegre y a la vez luchador para hacer las cosas, todas estas características las ingresamos en artes gráficas y se logró considerar el cambio de aspecto al clásico león que se tenía para los eventos deportivos. El aspecto de los uniformes de los deportistas también se cambió para lograr darles un toque más moderno y competitivo, tomando en cuenta las últimas innovaciones en material ligero y ceñido al cuerpo, entre otras consideraciones.



Figura 42. Mascota del proyecto de Masificación Para la UNMSM.
Fuente. Creación Propia como aporte para la OGBU UNMSM



Figura 43. Nueva temática para Selecciones deportivas UNMSM.
Fuente. Creación Propia como aporte para la OGBU UNMSM



Figura 44. Nueva Equipación para Selecciones competitivas de la UNMSM.
Fuente: Creación Propia como aporte para la OGBU UNMSM



Figura 45. Nueva Equipación para Selecciones competitivas de la UNMSM.
Fuente. Creación Propia como aporte para la OGBU UNMSM

4.10. Propuesta de Mejora del Sistema Deportivo

4.10.1. Propuesta de cambio para la mejorar el criterio N° 1 Liderazgo.

En mayo del 2018 se iniciaron las reuniones previas a la propuesta de la autoevaluación

de la Oficina de deportes de la UNMSM, a pesar se pactaron antes reuniones de

coordinación, nunca se pudo formalizar una entrevista directa con el Director de la OGBU, es sabido que no es fácil para funcionario de estado de rango medio tener la posibilidad de gestionar soluciones en su departamento sin la autonomía tanto política como económico – financiera, el hecho de contar con un presupuesto anual de 400 mil soles para toda la unidad de Bienestar, incluida sueldos y salarios, además de una planilla de gastos fijos que no permiten tener holgura presupuestaria termina limitando la capacidad de llegar a cada necesidad urgente de su unidad, más aun si esta fuera de lo estipulado, en lo que la tarea se vuelve mucho más complicada, un caso en que se pudo observar la falta de gestión para solucionar problemas simples, hasta el momento en que es redactado este documento, hace ya más de dos años las torres de Basquetbol presentaban la falta de dos pernos de sujeción y ajuste de la estructura metálica hacia el tablero de fibra de vidrio en ambas estructuras extraídos sin razón aparente, en innumerables veces le hicimos saber tanto al director de la OGBU como al jefe de deportes y siempre fue la misma respuesta, no hay presupuesto y no encontramos al proveedor que instalo el castillo de básquetbol, poniendo en riesgo la integridad de los alumnos deportistas y en general a todo aquel que pasa por esa zona, hasta el momento no hubo daños, pero es obvio que en cualquier momento colapsara la estructura y habrá inconvenientes. Hasta el momento ese problema no tiene solución.

A continuación, exponemos las posibles soluciones para la problemática de Liderazgo observada durante estos dos años de observación y análisis:

4.10.1.1. Elaboración de un perfil profesional del Director de Deportes de la UNMSM.

Los tiempos actuales han demostrado con creces que las organizaciones dispuestas a entregar valor mediante el deporte no solo deben estar preparadas en lo referente a infraestructura y capacidad instalada para ofrecer servicios de actividad física y deportes a las personas interesadas en mejorar su salud y encontrar una nueva gestión de vida, la calidad debe ser expuesta desde todo punto de vista en base a los requerimientos cada vez más exigentes del usuario. Por ende, se hace necesario que la persona al frente de la dirección de deportes deba tener conocimientos en deporte

además estén actualizados, potencializados y ampliados con otras disciplinas que hoy se hacen necesarias dominar o al menos tenerlas desarrolladas como capacidades alternas, cursos de especialización en Gestión Deportiva, Gerencia deportiva y marketing deportivo, la administración en general es una disciplina que en base al conocimiento científico y la investigación también hoy se abre paso en la industria deportiva, por lo que tener conocimientos administrativos, capacidad de delegar funciones, manejo de grupos heterogéneos, sinergia, asertividad, capacidad resolutive y lógica, conocimientos generales en nuevas disciplinas que han aparecido hace algunos años, pero por sobre todo, debe mantener una imagen intachable de deportista y persona de bien, respetable, inspiracional, el don de escuchar y saber ser escuchado y que su sola presencia motive a la acción a los colaboradores, en ese perfil también se debe tener en cuenta el conocimiento en la lectura de indicadores de gestión, saber implantar unidades de medida y lectura adecuada de los resultados para análisis y retroalimentación. Un líder inspiracional es muchas veces un alivio para las instituciones en general, logra la unidad y la cohesión en sus colaboradores, los incita al desarrollo conjunto, los hace capaces de buscar sus propias soluciones y aportar en la toma de decisiones, lo que actualmente se llama el SUPER LIDERAZGO, ¿En qué consiste? se basa justamente en eso auto gestionar la labor del trabajador, de el mismo depende que su trabajo sea eficiente, conseguir trabajadores que mediante la autonomía puedan hacer la diferencia en las empresas.

4.10.1.2. ¿Es lo mismo un jefe que un líder?

Una persona que ejerce la autoridad por designación de terceras personas sin mérito alguno no necesariamente es un líder. Los jefes ejercen la autoridad y poder mediante el cargo para mandas a sus subordinados, un líder motiva a seguirlo en su “apostolado” porque utiliza su poder de atracción, si es posible su encanto, pero el hecho de aplicar con el ejemplo es lo que le permite tener fieles seguidores. Los jefes mandan y ordenan en lo que necesitan a sus subordinados sin consideraciones hacia cada uno, es una comunicación vertical en donde hay quien manda y quienes obedecen sin contemplaciones.

Según T. Peters en su libro "En busca de la Experiencia", indica que:

"Liderazgo es muchas cosas, es hacer visible cuando las cosas se tuercen e invisible cuando las cosas van bien; es formar un equipo leal en la cumbre que hable más o menos la misma voz; es escuchar cuidadosamente la mayor parte del tiempo, y a menudo hablar de manera alentadora, reforzando las palabras con hechos creíbles." (Miró, 2017)

Según Rensis Likert, educador y psicólogo que entre los 60 y 70 produjo obras que fueron referentes para las empresas japonesas, en su obra luego de estudiar miles de empresas y empleados, tomo en cuenta 4 tipos de dirección:

Autoritario-coercitivo: Con directivos autocráticos, confianza nula en los equipos que forman, centralizan la toma de decisiones, el temor y castigo son los que infunden respeto en sus trabajadores. Poder vertical de arriba hacia abajo.

Autoritario-benevolente: Se mejora el aspecto social y afectivo del jefe quien es paternalista. Otorga un grado de Confianza limitada, condescendiente, entrega compensaciones o premios económicos, crece la comunicación y los resultados también muestra mejoras progresivas.

Consultivo: Con un control en los niveles jerárquicos altos, pero compartido por los gerentes de rango medio, este director consultivo es el que más se acerca al ideal de Likert, los objetivos se discuten antes de ser fijados y las decisiones del nivel operacional se toman en los niveles inferiores.

Participativo: En este modelo de líder las decisiones importantes se consensuan, la comunicación es fluida, se entregan premios y reconocimientos pero también se hacen reconocimientos simbólicos, promueve la toma de decisiones conjunta.

Es así como Likert apuesta por un sistema de liderazgo basado en la participación para la toma de decisiones para lograr el incremento en la cantidad y calidad de desempeño laboral entre equipos de trabajo (Ceo, 2018).

Habiéndose realizado la autoevaluación en la investigación, se pudo observar que entre estos sistemas de dirección el estilo de dirección que más se asemeja a la unidad orgánica de la UNMSM, que es una organización de gestión estatal – burocrática, es el estilo de dirección Autoritario - Benevolente, ya que estos administradores pasan por alto algún error o falla, los memorándums van y vienen no tienen efecto ya en los colaboradores, se permiten un cierto nivel de comunicación ascendente más no de arriba hacia abajo. Aun así, no existe manera de que los empleados de la oficina de deportes tengan opción a generar soluciones en base al conocimiento del puesto o utilizando la creatividad e iniciativa. No hay espacio para lograr desarrollar competencias transversales ni múltiples, las personas que están bajo la dirección del jefe de la oficina de deportes, que debería resultar ser un líder bajo los preceptos deportivos, que debe inspirar respeto y admiración ocurre todo lo contrario, las relaciones entre los colaboradores y el director citado son absolutamente informales y en ocasiones hasta desconocen su autoridad al frente de tan importante departamento.

Tomando en cuenta los lineamientos que se extraen del ROF respectivo, el perfil para el cargo de jefe de deportes y recreación de la UNMSM es el siguiente:

Cargo: jefe de la Oficina de deportes y recreación de la UNMSM.

Requisitos mínimos:

- Título Universitario en el área de deportes.
- Amplia experiencia en el área de deportes.
- Experiencia en conducción de personal, Liderazgo.
- Estudios superiores y/o capacitación en el área deportiva.

Fuente: ROF Oficina de Recreación y deportes de la UNMSM. (UNMSM, 2013).

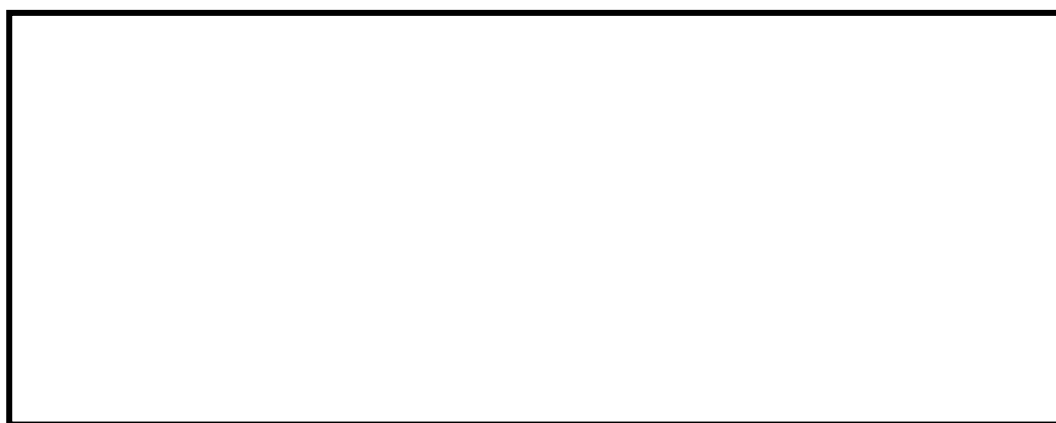


Figura 46. Plan de Mejoras Criterio Liderazgo y Compromiso de la Dirección
Fuente. Creación Propia.

Un detalle aparte que llena de satisfacción en el presente trabajo de investigación fue que, gracias al interés mostrado en mejorar el sistema de administración deportiva en la UNMSM, se hizo constantes entregas de contenidos para aportar en la mejora del sistema a medida que se iba avanzando la investigación, estos aportes estratégicos que se entregaban a la oficina de bienestar eran canalizados hacia rectorado en reuniones de gestión, luego de las cuales se pudo lograr que el Rector pudiera por fin realizar un convenio de cooperación mutua con el ente rector del deporte peruano como es el IPD, entre las personas que se pudo entrevistar en el presente trabajo se encontró a Jean Ferrari, que en Noviembre del 2018 nos recibiera en su oficina en el Estadio Nacional para una entrevista que serviría para el presente trabajo investigativo, Jean es un ex deportista profesional, exfutbolista y actual director Nacional de Deporte Recreativo del IPD, a quien le mostramos nuestra preocupación por la falta de difusión de los Juegos Panamericanos Lima 2019, que la UNMSM no tenía aún ningún proyecto de masificación ni de activaciones deportivas que conciten interés entre los alumnos, ellos es más, ni enterados que San Marcos seria sede, por lo que se procedió a comprometerlos a llevar su Camioncito del deporte para activar disciplinas deportivas desconocidas o no practicadas por los alumnos, el acuerdo acabó de realizarse hace unos meses y resulto absolutamente positivo, por lo que se avizora una mejoría en el tema de proyectos de desarrollo para el deporte, en ese sentido gracias al interés expresado en este trabajo.

El rol importante e influencia que ejerce el Dr. Orestes Cachay Boza en el proceso de mejoras favorece grandemente a la UNMSM, ya que su imagen de Líder resalta y da a entender que el apoyo al deporte se hará efectivo durante su gestión.

4.10.1.3. Elección del nuevo director de deportes de la UNMSM.

Posterior a la elaboración del perfil adecuado para la elección adecuada del director de deportes, se hace imprescindible la elección de este, el jefe de la OGBU debe llamar a candidatos que reúnan las condiciones para ser elegido, en un plazo máximo de un mes.

4.10.1.4. Elaboración del código de ética y reglamento interno de la oficina de deportes.

Con el fin de dejar sentada las bases del principio de autoridad, la oficina de deportes necesita hacer expreso su deseo de mejorar las relaciones interpersonales entre los alumnos y dejar en claro que se debe hacer y que no se debe hacer durante el tiempo que el deportista se encuentra en recintos deportivos, normas de convivencia y respeto por el resto de deportistas, muchos alumnos ingresan con alimentos al gimnasio y otros escuchan música a alto volumen mientras realizan sus sesiones deportivas, se detectará a los responsables y posteriormente se notificará a sus entrenadores mediante memorándums o llamadas de atención escritas, hasta en 2 oportunidades, de continuar la falta, pueden hacerse efectiva la suspensión o anulación de ser posible de la beca como deportista. Entre otras actividades, se debe también realizar en este reglamento interno, una actualización de las responsabilidades y labores de cada cargo, ya que durante mucho tiempo no ha sido reestructurado dicho reglamento. A finales de agosto se deberá tener una idea exacta de cómo se avanzó con los cambios propuestos y si es que hay que realizar algún ajuste en el camino para seguir mejorando.

4.10.1.5. *Colaboración con el proceso de implantación de la Gestión de la Calidad según el modelo Malcolm Baldrige y la guía de calidad.*

Teniendo listos los reglamentos internos y manual de ética del deportista, se hace necesario formar el equipo de la Calidad, que puede estar compuesto por 5 integrantes, entre los cuales debe estar por naturaleza los jefes de cada unidad: jefe de deportes, el jefe de la Unidad de Infraestructura deportiva y el de Unidad de actividades deportivas (3 en total) que serán los capacitadores y dos trabajadores que sean elegidos por su nivel de compromiso, representación con la institución, que sean los más representativos, con llegada a todos los colaboradores, trayectoria laboral dilatada y sobre todo empatía.

4.10.1.6. *Implementación de soluciones y monitoreo de avances.*

La implementación de las soluciones propuestas debe estar bajo la supervisión directa del director de deportes, será el encargado de hacer la supervisión insitu de cada tarea específica determinada como parte de la mejora continua, para lo cual deberá crear documentos de supervisión con los respectivos indicadores propuestos para cada tarea. Los documentos serán elaborados en base a cada tarea dispuesta debiendo figurar nombre del responsable y los colaboradores que estén involucrados en la mejora. Cada resultado encontrado servirá luego para reiniciar un plan de mejora teniendo en cuenta los puntos débiles encontrados y la solución propuesta para la mejora.

Cada solución propuesta será llevada a un plan de acción, calendarizado y presupuestado para tener una idea precisa de cuánto costará la implementación total del Modelo propuesto.

4.10.2. *Propuesta de cambio para la mejorar el criterio N° 2. Estrategia.*

En la propuesta para la mejora del criterio Liderazgo, se tomó en cuenta la elaboración del planeamiento estratégico para la oficina de deportes, en donde se logró contar con el apoyo de la dirección de la OGBU y la misma oficina de deportes, dejando el aporte

del presente trabajo en base a las observaciones y aportes de los mismo trabajadores, se realizó en 6 sesiones entre los meses de mayo y julio del 2018, gracias a los invalorable datos que se recibieron, se procedió a la elaboración de cada una de las secciones que conforman el plan estratégico.

(Creación Propia, con el apoyo de la OGBU)

Plan Estratégico de la Oficina General de Recreación y Deportes UNMSM 2018-2023

CONTENIDO

- Misión
- Visión
- Ejes Estratégicos
- Matriz DAFO
- Matriz MEFE
- Visión
- Objetivos Estratégicos Medio y Largo Plazo
- Criterios De Medida
- Compromiso De Calidad
- Acciones De Mejora
- Mapa Estratégico

A) VISIÓN.

La Visión de la Oficina general de deportes y recreación “SER UN REFERENTE DEL DEPORTE NACIONAL”, promoviendo, desarrollando y facilitando el acceso al deporte a través de un conjunto de actividades y procesos, basados en la mejora continua y altos valores humanos que permita una gestión deportiva eficiente con profesionalismo, calidad de vida, cordialidad y satisfacción para los miembros de la comunidad San Marquina y sociedad deportiva en general.

B) EJES ESTRATÉGICOS.

- Dirección y organización.
- Infraestructura y servicios.
- Componente Humano.
- Tecnología.
- Económico – Financiero.
- Información, comunicación y promoción.
- Competición, promoción y formación deportiva de la comunidad universitaria y sociedad deportiva.

Tabla 39. Matriz FODA y Estrategias

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	O1	Infraestructura deportiva legado de los panamericanos 2019.	A1	Falta de un plan estrategico para el sistema de administracion deportiva en la UNMSM.	
	O2	La oficina de deportes necesita implantar un modelo de enfoque estrategico.	A2	Recursos financieros limitados (no existen partidas presupuestales para el deporte)	
	O3	Las politicas del deporte nacional y la nueva ley del deporte, favorecen el desarrollo del deporte universitario	A3	Algunas universidades Privadas que han desarrollado un sistema eficiente de administración deportiva.	
	O4	Autogestion del deporte mediante proyectos de masificacion y escuelas deportivas.	A4	La nuevas normativas de estado UNMSM aun no las ha desarrollado al 100%.	
	O5	La demanda de profesionales universitarios con estilos de vida saludables y competitivos.	A5	Falta de apoyo academico al deportista calificado	
	O6	Formar parte del SISDEN para potenciar el deporte nacional.	A6	La publicidad de algunas universidades particulares toman como imagen vendedora los triunfos deportivos que obtienen.	
	O7	Incursionar en ligas deportivas profesionales de disciplinas olimpicas y/o de arraigo popular	A7	Las universidades particulares se llevan becados a deportistas calificados de renombre.	
	O8	Masificación del deporte en la UNMSM	A8	El nivel de sedentarismo superior al 60% aumenta cada año.	
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA	
F1	Los deportistas san marquinos obtienen resultados a pesar de las limitaciones economicas y deficiencias administrativas.	F1,F2,F4, O5,O3,O1,O8 Crear Politicas deportivas desde la Direccion de la Universidad, Plan de masificacion del deporte en la UNMSM.		F1,F5,F6, A5, A7, Crear la oficina de apoyo al deportista y un programa de apoyo que sea aceptado y ejecutado por las facultades.	
F2	Los entrenadores conocen la realidad del estudiante en la UNMSM				
F3	Amplia oferta deportiva y facilidad de accesos a los servicios deportivos.				
F4	El campus universitario es amplio y con espacio para tener nuevos escenarios deportivos.				
F5	El alumno San marquino tiene voluntad de participar en disciplinas deportivas y complementar su formacion académica.				
F6	Los deportistas Calificados San marquinos tienen un prestigio ganado a nivel nacional.				
	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
D1	Falta de Planeamiento estratégico, objetivos a corto, mediano y largo plazo	D1,D7,D5, D8 Implantar modelo de gestion de la Calidad, Realizar Planeamiento estrategico, uso de indicadores para mejora del sistema.		D2, D3,D5, Reestructuracion de cargos administrativos, plan de capacitacion y actualizaciones	
D2	Inestabilidad en el desempeño del puesto de trabajo del personal tanto administrativo como entrenadores de las disciplinas				
D3	Necesidad de fomentar la coordinación y comunicación vertical como horizontal.				
D4	falta de mantenimiento en las instalaciones deportivas y manejo adecuado de escenarios deportivos.			A3, D6. Implementar sistema de gestion informatico, utilizacion de la tecnología en el sistema deportivo.	
D5	Falta de actualización y capacitación a entrenadores de las disciplinas deportivas				
D6	Falta de Data del total de alumnos que ingresan como deportistas calificados y culminan sus estudios.				
D7	El deporte no tiene autogestión financiera, no existe presupuesto exclusivo para el deporte			A2, A6, D7, D3, Diseño de estrategia de marketing	
D8	Alta incidencia de deportistas calificados que dejan los estudios			D8, A7. Crear un programa eficiente de apoyo al deportista.	

Fuente. Creación Propia con apoyo de la Oficina de deportes y recreación de la UNMSM.

Tabla 40. Matriz MEFE

MATRIZ MEFE OFICINA DE DEPORTES UNMSM

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calif. ponderada
OPORTUNIDADES			
O1. Nuevos espacios deportivos que se ganan luego del legado de los panamericanos 2019.	0.14	4	0.56
O2. Nuevo enfoque estratégico para mejora	0.1	4	0.4
O3. Las políticas del deporte nacional y la nueva ley del deporte favorecen el desarrollo del deporte universitario	0.2	4	0.8
O4. Autogestión del deporte mediante proyectos de masificación y escuelas deportivas.	0.1	3	0.3
O5. La demanda laboral por profesionales universitarios con estilos de vida saludables y competitivos.	0.1	2	0.2
O6. Formar parte del SISDEN para potenciar el deporte nacional.	0.12	4	0.48
O9. Incursionar en ligas deportivas profesionales de disciplinas olímpicas y/o de arraigo popular	0.14	4	0.56
TOTAL			3.3
AMENAZAS			
A1. Falta de un plan estratégico para el sistema de administración deportiva en la UNMSM.	0.08	2	0.16
A2. Recursos financieros limitados y muchas veces no son directamente entregados para el desarrollo del deporte (no existen partidas presupuestales para el deporte)	0.08	2	0.16
A3. Algunas universidades Privadas que han desarrollado un sistema eficiente de administración deportiva se posicionan como universidades que apoyan el deporte.	0.08	2	0.16
A4. Las nuevas políticas de estado obligan a las universidades a desarrollar programas para el deporte de alta competencia, las universidades particulares lo tienen la UNMSM aún no ha desarrollado.	0.08	2	0.16
A5. Muchos alumnos deportistas calificados al ver escasa ayuda no culminan sus estudios y realizan traslado externo o dejan de estudiar.	0.06	2	0.12
A6. La publicidad de algunas universidades particulares toma como imagen vendedora los triunfos deportivos que obtienen.	0.04	2	0.08
A7. Las universidades particulares se llevan becados a deportistas calificados de renombre.	0.06	2	0.12
A8. Las nuevas políticas deportivas implantadas desde 2017 por el IPD aún no son efectuadas por la UNMSM, no se ha realizado aun un plan de acción alrededor de esta normativa.	0.06	2	0.12
TOTAL			1.08

Fuente. (Labraña Pérez, 2009) Adaptado para el presente trabajo.

C) MISIÓN

La oficina de deportes y recreación de la UNMSM, mediante un modelo de Gestión se la calidad deportiva, la implantación de la innovación, el acercamiento de la unidad orgánica a la mejora continua y la investigación constante, ha logrado instaurar de manera permanente una cultura de vida sana en base al deporte, esta gestión aporta un gran peso de valor en la labor de conseguir llevar a la mayor cantidad de personas el deporte de manera masiva, en los 4 niveles que sostiene como son: deporte para todos, deporte aficionado, deporte precompetitivo y competitivo.

Nuestra infraestructura de última generación en cuanto a confort y calidad, puesta a disposición con el objetivo de satisfacer la demanda de los stakeholders involucrados en el sistema deportivo. Con la mira puesta en el objetivo, ponemos en valor periódicamente toda la información referente al acceso a las competencias, instalaciones y servicios de promoción deportiva, las academias deportivas permanentes, la practica libre del deporte y sus servicios complementarios. Además, se ha establecido un alto compromiso entre los deportistas calificados y la propia UNMSM, implementando un ciclo anual de competencias internas con el fin de lograr la mayor participación de los alumnos y descubrir nuevas figuras del deporte san marquino (campeonatos interfacultades).

D) Objetivos Estratégicos A Medio y Largo Plazo

Tabla 41. Objetivos Estratégicos de la Oficina de Deportes de la UNMSM.

EJES ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
DIRECCION Y ORGANIZACIÓN	Liderazgo participativo en base a objetivos. Gestión para la administración del deporte en la UNMSM, reglamentar dicha organización para modernizarla y hacerla más cercana y amigable al alumnado. Crear una nueva Estructura organizacional moderna y acorde con las nuevas necesidades existentes en estos tiempos.
INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS	Diseñar un plan de supervisiones constantes de las instalaciones deportivas existentes. Ofertar y facilitar a la comunidad Universitaria una serie de instalaciones deportivas en el estado óptimo para ser utilizadas progresivamente al calendario estipulado por la dirección de deporte en coordinación con la dirección de infraestructura deportiva de la UNMSM, tener siempre un plan de supervisión del uso adecuado de las instalaciones deportivas, tener siempre presente que el uso es preferentemente para los proyectos deportivos que se decida realizar en conformidad con la unidad operativa de deportes.
COMPONENTE HUMANO	Desarrollar e Implantar una gestión en desarrollo profesional y personal, en el que el factor humano sea un eje clave y fundamental en la gestión deportiva asegurando su formación específica como medio para el mejor cumplimiento de sus funciones y tareas. Capacitaciones y cursos que ayuden a quienes están ligados de manera directa con el sistema deportivo en la universidad, esto incluye a los propios entrenadores, personal administrativo, personal de apoyo a los proyectos deportivos y los mismos deportistas. Establecer indicadores para contrastar de manera eficiente los resultados que se obtengan. Mantener los equipos deportivos de la UNMSM en el máximo nivel competitivo, tanto en el nivel universitario como federativo en todas y cada una de las disciplinas desarrolladas en el sistema deportivo.
TECNOLOGIA	Aprovechar e implantar tecnologías actuales que faciliten la labor de engagement con el alumnado y los miembros de la comunidad san Marquina, mediante la construcción de una página Web atractiva, unido a la red interna de manejo de información referente a la actividad deportiva en desarrollo con una aplicación en la plataforma de Smartphone a la cual llamamos Sportia que maneje base de datos de los alumnos y miembros de la comunidad participantes de talleres deportivos, horarios, detectar alumnos con potencial deportivo, ayudar al deportista con el plan de entrenamientos diarios y sobre todo que integre al sistema deportivo con la parte académica, esta aplicación nos podrá dar datos precisos de las necesidades en el sistema deportivo actual y planificar acertadamente a futuro. La correcta administración en las redes sociales con la utilización de community manager en Facebook, Twitter e Instagram.

ECONOMICO - FINANCIERO	Gestionar adecuada y eficientemente los recursos económicos a través de la administración de recursos mediante la utilización de la figura jurídica del patronato del deporte san marquino que permitirá la autonomía en el manejo presupuestario de ingresos por los proyectos de desarrollo deportivo en academias, representación de deportistas calificados, ingresos por torneos deportivos, televisación, merchandising, venta de entradas, derechos de imagen o patentes para uso de logotipo, otros ingresos diversos como capacitación, congresos y diplomados sobre Gestión Deportiva,
---------------------------	--

	además de otras relacionados a la actividad deportiva en la universidad, todos estos recursos obtenidos serán reinvertidos para el desarrollo de nuevos proyectos de desarrollo que se estime a futuro o mediatamente.
INFORMACION, COMUNICACIÓN Y PROMOCION	Diseñar e implementar un sistema de comunicación en todos los niveles, mediante procesos viables y realistas, en forma horizontal, vertical interna y externamente, manejar adecuadamente la información relevante del sistema deportivo, hacerla accesible a todos los miembros de la comunidad universitaria. Organizar eventos atractivos de prestigio de carácter nacional e internacional, crear un calendario de competencias y actividades deportivas para la participación de la comunidad san Marquina, incluir a las minorías de estudiantes que presentan gustos distintos por otros deportes, crear cursos de formación deportiva para complementar la formación académica, además de capacitaciones constantes para que cada facultad sepa administrar su propio entorno deportivo.

Fuente. Creación Propia

E) Criterios de Medida

Tabla 42. Criterios de medida de la Oficina de deportes de la UNMSM.

EJES ESTRATEGICOS	CRITERIOS DE MEDIDA/COMPROMISO DE CALIDAD
DIRECCION Y ORGANIZACIÓN	1.- Lograr una media superior a 6.00 sobre 10.00 en las encuestas deportivas aplicadas con el objetivo de medir la labor de las autoridades encargadas de la dirección y planificación de proyectos de desarrollo deportivo, participación y liderazgo.
INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS	1.- 100% de los deportistas dispongan de material deportivo, infraestructura y equipamiento necesario para competir eficientemente por la UNMSM. 2.- Que el 100% de las instalaciones estén en buenas condiciones y listas para ser utilizadas. 3.- 100% de atención a los distintos campeonatos que se realicen en nuestras instalaciones. 4.- Apertura a tiempo de los distintos escenarios con los que cuente la UNMSM.
COMPONENTE HUMANO	1.- Obtener un resultado superior a la media de 5.5 sobre 10 puntos en las encuestas anuales aplicadas al personal que labora en deportes, entrenadores y asistentes técnicos. 2.- el 100% de los puestos de trabajo tengan un perfil de trabajador y las funciones pertinentes a cada cargo. 3.- 100% de entrenadores sean capacitados y tengan al menos 6 puntos o más de aprobación en las encuestas anuales de calidad y capacidad profesional que se les aplique a los alumnos.

TECNOLOGIA	1.- Que en un plazo de un año se cree un sistema de aplicación web, para la gestión deportiva en donde todos los entrenadores manejen sus estadísticas.
------------	---

	<p>2.- El 100% de los alumnos realicen sus reservas para los deportes que se les dé como alternativa y los requerimientos de materiales cada deporte sean manejados con anticipación.</p> <p>3.- 100% de alumnos deportistas calificados sean monitoreados por esta aplicación para saber sus avances y mejoras académicas.</p> <p>4.- Que mediante la capacitación se logre especializar a los entrenadores y técnicos deportivos de las disciplinas competitivas.</p>
ECONOMICO - FINANCIERO	<p>1.- Que el 100% presupuesto anual sea aprobado antes del ejercicio siguiente y se incremente en un 10% como mínimo.</p> <p>2.- Que el porcentaje de ejecución sobre el presupuesto final sea superior al 95%.</p> <p>3.- Atender el 100% de solicitudes para alumnos que deseen practicar deportes como parte de su formación profesional.</p> <p>4.- Ofrecer en cada ciclo al menos una lista de 3 tipos de actividades deportivas dirigidas por un instructor y 10 disciplinas deportivas con sus respectivos entrenadores para los alumnos regulares.</p> <p>5.- Posicionarse como la Universidad más deportista del Perú, de los alumnos con mejor gestión de vida, sana y basada en el deporte.</p> <p>5.- Ser la única universidad reconocida por crear una cultura de autogestión para la administración deportiva.</p>
INFORMACION, COMUNICACIÓN Y PROMOCION	<p>1.- Participar en el 100% de las competencias anuales universitarias oficiales que se organicen.</p> <p>2.- Lograr superar cada año el número de participantes en las competencias internas y el universo de deportistas que compiten por la UNMSM en competencias oficiales.</p> <p>3.- Ofrecer al menos 2 cursos de formación deportiva, electivos al año en cada facultad.</p>

Fuente. Creación Propia.

F) Acciones de Mejora

Tabla 43. Objetivos Estratégicos De la Oficina de deportes de la UNMSM.

Ejes estratégicos	Acciones de Mejora
Dirección y Organización	<p>1.- Elaborar el Plan estratégico del sistema deportivo en la UNMSM.</p> <p>2.- Implementar un tipo de gestión de la calidad que sea funcional, a la medida de las necesidades y requerimientos del cliente/usuario de la UNMSM, que a la vez sea articulable al sistema deportivo nacional (SISDEN - IPD).</p> <p>3.-Elaborar un reglamento General del sistema deportivo, para ser aprobado por el consejo universitario que abarque como mínimo: el acceso y uso de las instalaciones deportivas, los proyectos de masificación y formación, las actividades deportivas, las competencias, la promoción deportiva y la publicidad.</p> <p>4.- Reestructuración interna de cargos administrativos.</p> <p>5.- Lograr articular de manera efectiva a todas las facultades de la UNMSM que estén interesadas en desarrollar deporte y comprometerlas con la difusión y desarrollo del deporte universitario, crear un entorno positivo y de colaboración en lo referente al desarrollo y masificación del deporte.</p> <p>6.- Creación de la oficina de apoyo y orientación al deportista</p>
Infraestructura y Servicios	<p>1.- Elaborar un plan de mantenimiento, limpieza e higiene de las instalaciones deportivas.</p> <p>2.- Elaborar un plan director de instalaciones deportivas que recoja al menos:</p> <p>a) La reforma de los vestuarios del gimnasio de la ciudad universitaria, ampliación de espacios para duchas, camerinos y casilleros para deportistas calificados, implementación de guardarropas para los alumnos que hagan uso del recinto deportivo.</p> <p>b) Reforma de los ambientes administrativos y recuperación de los ambientes destinados a la administración deportiva que se encuentran en el estadio de la universidad, actualmente usados con otros propósitos ajenos al deportivo.</p> <p>c) Implementación del departamento de apoyo al deportista.</p> <p>d) Modificación e implementación de la cancha auxiliar de la universidad llamada “La Huaca “con césped sintético, destinado a la masificación.</p> <p>e) Construcción de los módulos de desarrollo deportivo en lugares estratégicos del campus universitario con el fin de crear espacios de deporte para todos los alumnos.</p> <p>f) construcción de vestuarios para la actividad física de los alumnos, cerca de los módulos de desarrollo deportivo.</p>

Componente Humano	<p>1.- Implementar una nueva estructura organizacional, funciones y perfiles de trabajador adecuado a cada puesto de trabajo.</p> <p>2.- Elaborar un nuevo plan de formación específica a cada puesto de trabajo.</p> <p>3.- Capacitar a cada persona involucrada en los proyectos de desarrollo deportivo en la UNMSM para la implementación de la gestión de la calidad mediante la mejora continua.</p> <p>4.- Renovar cuadro de entrenadores de cada disciplina deportiva.</p> <p>5.- Realizar auditoria a la gestión de la dirección de deportes de la UNMSM, con la intención de cambiar paulatinamente hacia una gestión con visión estratégica, teniendo a la gestión de la calidad como un referente y guía en sus procesos.</p>
Tecnología	<p>1.- Crear una aplicación amigable, que logre atraer a los estudiantes con la intención de captar sus principales inquietudes y necesidades deportivas, datos relevantes a sus gustos y preferencias además de entregarles una gama de oferta deportiva con disciplinas que estén a su disposición, organizando los horarios a su preferencia además de captar a los alumnos con potencial para representar a la universidad en eventos oficiales del calendario deportivo nacional.</p> <p>2.- Crear una página Web atractiva que mantenga contenidos, con lenguaje simple y directo, para lograr captar el interés de jóvenes, además de interactiva, que mantenga actualizada la actividad deportiva con la intención de informar sobre los horarios, disciplinas y lugares en donde se puede realizar actividad física.</p> <p>3.- Implementar en la plataforma WEB un sistema que logre realizar las inscripciones al programa de masificación en tiempo real, además, que ofrezca oferta de actividad deportiva para el alumnado en la UNMSM.</p> <p>4.- Implementar un sistema de gestión SAP exclusivamente para el deporte, el cual contenga toda la Data del deporte en la UNMSM.</p>
Económico - Financiero	<p>1.- Elaborar anualmente un plan equilibrado de ingresos y egresos.</p> <p>2.- Controlar el cash Flow de los proyectos de manera efectiva.</p> <p>3.- Lograr que cada proyecto deportivo tenga solvencia, aperturar mercados mediante el Marketing deportivo.</p> <p>4.- Determinar partidas de recursos suficientes para el inicio del proyecto de desarrollo deportivo.</p> <p>5.- Crear un sistema de administración financiera que sea autosostenible.</p>
Información, Comunicación y Promoción	<p>1.- Crear mediante las tecnologías para redes sociales, puentes de comunicación amigable y redituable con los estudiantes.</p> <p>2.- Establecer canales de información claros mediante el uso de un community manager o personal calificado en redes sociales, networking y estrategias de fidelización de clientes en redes sociales.</p> <p>3.- La información, comunicación, promoción y difusión de las actividades deportivas a todo nivel debe ser apoyadas en el Marketing Deportivo.</p> <p>4.- Implementar la primera y única red virtual deportiva Universitaria, en el Perú.</p>
Competición, promoción y formación deportiva de la	<p>1.- Elaborar un plan estratégico del Área de competición y promoción deportiva con los objetivos en corto, mediano y largo plazo, el horizonte del alcance será de 8 años para largo plazo, 3 años para mediano y menor a 1 año en corto plazo.</p>

comunidad universitaria	<p>2.- Elaborar el plan anual de actividades deportivas en el campus de la UNMSM, calendario de competencias tanto a nivel interno como externo.</p> <p>3.- Crear un calendario de competencias internas que sea atractivo y que logre concitar el interés generalizado de los alumnos, lograr el compromiso de todas las facultades,</p> <p>4.- Articular estrategias conjuntas para mantener procesos eficientes para el apoyo al deportista potencial y calificado.</p> <p>5.- Incluir como parte de actividades articuladores, los campeonatos deportivos para exalumnos quienes son un segmento apetecible para ofrecer servicios deportivos en donde se incluya la experiencia de competir con todas las condiciones adecuadas.</p>
-------------------------	---

Fuente. Creación Propia.

G) Indicadores para el Seguimiento

Tabla 44. Objetivos Estratégicos De la Oficina de deportes de la UNMSM.

Ejes Estratégicos	Indicadores
Dirección y Organización	<p>1.- Índice de satisfacción del personal a cargo del sistema deportivo en la UNMSM.</p> <p>2.- Índice de satisfacción de los alumnos y usuarios del sistema deportivo en la UNMSM.</p> <p>3.- Índice de Compromiso del personal y directores técnicos con los objetivos del plan de mejoras en el sistema deportivo en la UNMSM.</p> <p>4.- Índice de compromiso de la dirección con los objetivos del plan de mejoras en el sistema de administración deportiva en la UNMSM.</p>
Infraestructura y Servicios	<p>1.- Horas efectivas de uso de las instalaciones deportivas en el gimnasio para actividades deportivas para alumnos de pregrado entre horas total de funcionamiento diarias.</p> <p>2.- Horas efectivas de uso de módulos de desarrollo deportivo con instructor con relación a las horas de utilización de los módulos sin instructor.</p> <p>3.- Número total de eventos deportivos realizados al año en las instalaciones deportivas de la UNMSM.</p> <p>4.- Numero de sesiones de actividad deportiva en módulos de desarrollo deportivo (MODEPS).</p>
Componente Humano	<p>1.- Porcentaje de Entrenadores capacitados y actualizados en cada disciplina olímpica.</p> <p>2.- Cantidad de personal de apoyo en las facultades capacitado para el plan de mejoras del sistema deportivo de la UNMSM.</p> <p>3.- Porcentaje de personal administrativo capacitado para el plan de mejoras en el sistema deportivo de la UNMSM.</p>
Tecnología	<p>1.- Número de inscripciones realizadas vía online por el sistema WEB, para el plan de masificación del deporte en la UNMSM.</p> <p>2.- Número de potenciales deportistas captados por la App en redes sociales.</p> <p>3.- Número de alumnos que practican deporte con la ayuda de los recursos tecnológicos entre el número total de alumnos practicando deporte en la UNMSM.</p> <p>4.- Numero de rebotes mediáticos obtenidos mensualmente con publicaciones sobre el sistema deportivo.</p>

Económico – Financiero	1.- Total de ingresos obtenidos por el plan de mejoras del sistema de administración deportiva en la UNMSM.
------------------------	---

	<p>2.- Ingresos totales por efecto del marketing deportivo.</p> <p>3.- Ingresos obtenidos por proyectos de academias deportivas de disciplinas olímpicas en escuelas de verano.</p> <p>4.- Ingresos obtenidos por alquiler de infraestructura para eventos deportivos en las instalaciones de la UNMSM.</p> <p>5.- Total de ingresos por Franchising deportivo.</p>
Información, Comunicación y Promoción	<p>1.- Numero de noticias relacionadas con el nuevo sistema de administración deportiva en la UNMSM.</p> <p>2.- Numero de apariciones y rebote mediático en redes sociales sobre las actividades deportivas en la UNMSM.</p> <p>3.- Número de visitas a la Pagina Web.</p> <p>4.- Porcentaje de ingresos a la aplicación Sportia SM.</p> <p>5.- Numero de medios de comunicación que abordan la gestión deportiva en la UNMSM.</p>
Competición, promoción y formación deportiva de la comunidad universitaria	<p>1.- Número de alumnos consumiendo y practicando deporte en el sistema deportivo de la UNMSM.</p> <p>2.- Número de alumnos captados en los proyectos de masificación del deporte que integran las selecciones de las disciplinas olímpicas para competencias interuniversitarias nacionales.</p> <p>3.- Número de alumnos seleccionados de la UNMSM que integran preselecciones o selecciones nacionales competitivas de disciplinas olímpicas.</p> <p>4.- Número de unidades estratégicas de bienestar universitario (facultades) interactuando efectivamente para el desarrollo deportivo en la UNMSM.</p> <p>5.- Numero de deportistas calificados en el programa de apoyo al deportista calificado.</p> <p>6.- Índice de alumnos deportistas calificados que culminan sus estudios de pregrado.</p>

Fuente. Creación Propia con apoyo de la oficina de deportes y recreación de la UNMSM.



Figura 47. Mapa Estratégico Oficina de Deportes y Recreación de la UNMSM. Fuente. Creación Propia con apoyo de la oficina de deportes y recreación de la UNMSM.

4.10.3. Utilización de indicadores de calidad para la Masificación y mejora del sistema deportivo en la UNMSM.

En base a un estudio realizado en España sobre deporte universitario, (Cevidanes, 2009) quien toma como punto de vista en la Gestión de la calidad propuesta por (Juran, 1988), Definiéndola entre las distintas concepciones de Calidad existentes: “idoneidad, aptitud o adecuación al uso”, dando por entendido entre las propiedades y capacidad del servicio lograr satisfacer los requerimientos y exigencias del Usuario-cliente, la cual dependería de las condiciones y cualidades del mismo para lograr el fin; por ende se juzga la importancia y valor utilitario por lo que manifiesta el cliente y no lo que ve el que entrega el servicio.

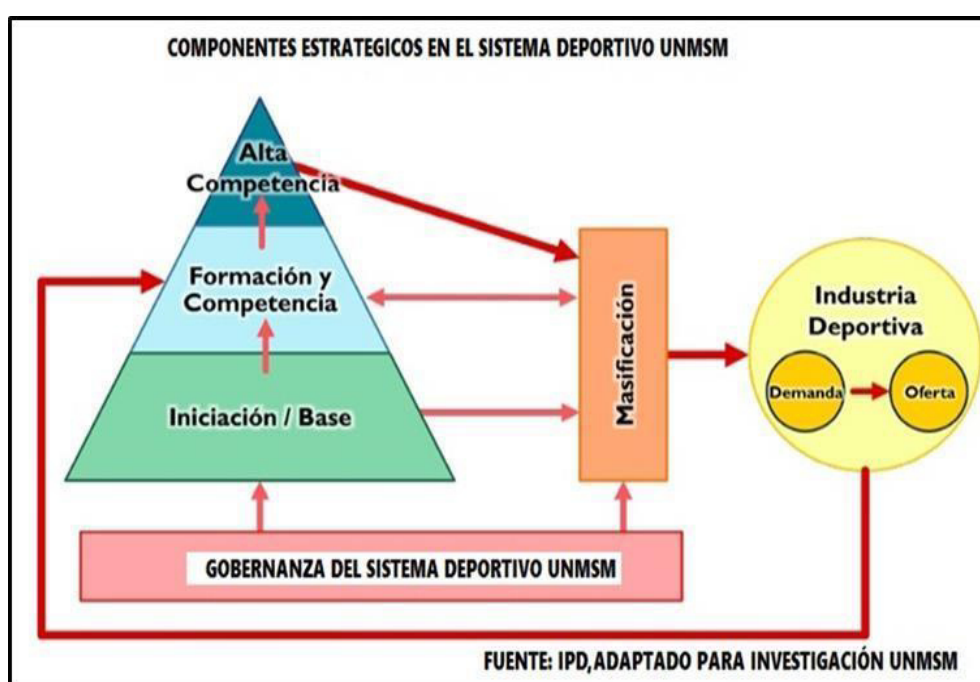


Figura 48. Sistema Deportivo de la UNMSM
Fuente. IPD, adaptado para la UNMSM.

El concepto de idoneidad precisa efectivamente, las necesidades del cliente en que de diseñe un servicio tomando en cuenta las especificaciones que aquél deja sobre la percepción de sus necesidades. Precisamente es el caso del programa de actividades deportivas de la Oficina de Deportes de la UNMSM que debe satisfacer las necesidades de los grupos de interés en referencia al deporte en la UNMSM.

Los indicadores elegidos permitirán de cierta forma ordenar los objetivos propuestos para el plan estratégico hasta el año 2023, cada uno de ellos servirán para mantener el

estándar de calidad e ir mejorando los procesos en cada línea de desarrollo elegida en la mejora continua.

Para el proyecto de masificación, que es el inicio de la labor de mejoras en el sistema deportivo, estamos tomando en cuenta 3 tipos de Indicadores:

- Indicadores de efecto: Miden la variabilidad que se producirá durante el desarrollo de los proyectos deportivos, asociados a resultados u objetivos específicos.
- Indicadores de impacto: Miden los cambios que se esperan lograr al final del proyecto, e incluso más allá de su finalización.
- Indicadores de cumplimiento: Miden la ejecución de las metas planteadas en las actividades de la propuesta



Figura 49. Ecosistema ideal del deporte en la UNMSM.
Fuente. Elaboración propia en base a información recabada

Tabla 45. Lista de indicadores a Implementar en el Sistema Deportivo de la UNMSM.

Indicadores de Efecto	Responsable	Control
1 N° de usuarios - alumnos en Deportes San Marcos	Dir. Deportes	Semanal
2 N° de usuarios- alumnos del Gimnasio de la UNMSM	Dir. Deportes	semanal
3 N° de usuarios externos	Dir. Deportes	mensual
4 N° de Usuarios por actividad física o deporte	Dir. Deportes	mensual
5 N° de Quejas y Sugerencias	Dir. Deportes	mensual
6 N° de Artículos periodísticos rebote mediático	Imagen Ins.	mensual
7 % de Uso de instalaciones deportiva	Dir. Deportes	mensual
8 % de fidelidad de usuario externo y alumnos	Dir. Deportes	mensual
Indicadores de Impacto	Responsable	Control
9 % de usuarios por genero	Dir. Deportes	anual
10 N° de visitas a la Web	Imagen Ins.	semestral
11 N° de acuerdos o convenios con entidades	Imagen Ins.	semestral
12 % de usuarios según facultad	Dir. Deportes	semestral
13 Grado de satisfacción de nuestros usuarios/clientes	OGBU	semestral
Indicadores de cumplimiento	Responsable	Control
14 N° de entrenamientos a los que se asisten alumnos (Prom)	Dir. Deportes	mensual
15 N° de sesiones del usuario que asiste (Prom)	Dir. Deportes	mensual
16 N° de actividades deportivas ofertadas	Dir. Deportes	anual
17 N° de participantes en el proyecto Sportia	OGBU	semestral
18 N° de participantes en eventos deportivos	Dir. deportes	semestral
19 N° de participantes en los equipos competitivos Universitarios	Dir. Deportes	semestral
20 N° de medallas obtenidas en Universiadas	Dir. Deportes	dos años
21 N° de deportistas seleccionados por Perú	Dir. Deportes	semestral
22 N° de deportistas Calificados Egresados en sus carreras	OGBU	anual

Fuente. Elaboración Propia en base al planeamiento estratégico.

4.10.4. Benchmarking con la Pontificia Universidad Católica Del Perú (PUCP).

En Noviembre del 2018, siguiendo con el plan de búsqueda de información para el presente trabajo de investigación, se realizó un ciclo de entrevistas con instituciones que en la misma forma desarrollan sistemas deportivos parecidos a la UNMSM, en este caso gracias a la cooperación del Director de Deportes dela PUCP Nicolás Bakovic Baixarias, se pudo recabar información relevante a la Gestión que se realiza

en dicha casa de estudios tan prestigiosa y dedicada a la Enseñanza superior universitaria, por políticas de la universidad que son muy estrictas, no se permitió grabaciones de video ni audio, permitiéndose solo realizar apuntes y fotografías a los ambientes deportivos en el campus. Disciplinas deportivas que se practica en el campus:

- Ajedrez
- Atletismo
- Básquet
- Beisbol (varones)
- Full body o Entrenamiento Funcional
- Fútbol
- Futsal
- Gimnasio PUCP
- Indoor Cycling
- Judo
- Karate
- Natación (Solo selección)
- Paleta Frontón
- Rugby (damas y varones)
- Softbol (Damas)
- Taekwondo
- Tenis de Mesa
- Tiro con carabina
- Vóley
- Wushu. La información relevante que se pudo obtener fue la siguiente:
- Existen 20 deportes disponibles para los miembros la comunidad PUCP.
- Al año se movilizan cerca de 500 alumnos deportistas los cuales realizan actividad física y deportes que son de su elección.
- Mantienen un calendario deportivo muy activo para competencias internas y externas.

- Las Escuelas deportivas que manejan durante todo el año para clientes externos:
 - Escuela de Atletismo
 - Escuela de Básquet
 - Escuela de Fútbol
 - Escuela de Vóley
- Solo tienen 2 vacantes para ingreso en modalidad de deportistas calificados.
- Solo para los Deportistas Destacados de alto nivel existen vacantes sin restricciones y se permite el ingreso por derecho propio según las leyes de apoyo al deportista.
- La PUCP recientemente acaba de iniciar un Curso de especialización en Dirección de fútbol de menores:
 - El participante que culmine satisfactoriamente el curso tendrá una base sólida de competencias para dirigir, planificar, diseñar y coordinar proyectos formativos de fútbol en divisiones menores, academias, clubes polideportivos y colegios.
 - Justificación:
 - Relevancia social del fútbol en el país. Fútbol de menores como pilar fundamental del desarrollo del fútbol en el país.
 - Oferta deficiente de capacitación en fútbol de menores. Academias y proyectos formativos existentes sin base metodológica y de organización.
 - Poner en valor una propuesta de formación con profesionales peruanos.
 - Dirigido a:
 - Directores deportivos.
 - Administradores de divisiones inferiores y jefes de unidades técnicas. Delegados de deportes (clubes, colegios).
 - Entrenadores de fútbol y profesionales de Ciencias del Deporte.
 - Emprendedores y gestores deportivos.
 - Profesionales con interés en la formación de menores en fútbol.

- La PUCP, como parte de las políticas que manejan de manera autónoma desde hace muchos años, no desarrolla masificación en el deporte debido a que el deporte es visto como un complemento a la actividad académica, no mantienen equipos en ligas profesionales deportivas y no es su interés en incursionar en la industria del deporte, contrario a lo que realizan la Universidad católica en Ecuador y Chile, entidades que si realizan actividad deportiva a nivel profesional.
- El objetivo del deporte en la universidad católica es crear un ambiente adecuado al deportista, las instalaciones son de primer nivel, en donde destaca el Coliseo polideportivo, que tiene estructuras móviles que se activan automáticamente con un control maestro, el piso es de altísima calidad a nivel de competencia olímpica. Los camerinos son mantenidos de manera eficiente, limpieza y orden en los ambientes. En general la puesta en acción de un plan estratégico bien concebido da como resultado una gestión impecable y con objetivos claros en base a las necesidades y requerimientos de los deportistas de la universidad católica.
- La página web mantiene información actualizada y resalta los logros deportivos de sus alumnos, además de los talleres deportivos que están vigentes.
- Cada año se elige a un representante de estudiantes deportistas calificados en el consejo de apoyo al deportista, esto es sumamente importante ya que se asegura que cada detalle referente a la labor académica es vista en este departamento, el deportista jamás se siente solo. En este consejo de apoyo al deportista se elige al que mantiene un mejor ponderado de notas y se le renueva la beca deportiva.
- Finalizando ya la entrevista, agradecidos con el señor Nicolás Bakovic, profesional de elogiabile calidad humana, el apoyo recibido fue de suma importancia en la investigación, indicaba que los deportistas de la PUCP, siempre han mantenido un nivel competitivo muy regular en los Juegos Deportivos Universitarios Nacionales, destacando el aporte de 3 atletas que este año defenderán los colores nacionales en los Juegos Panamericanos Lima 2019, referenciando la performance de los deportistas de la UNMSM,

manifestó de manera excluyente: “San Marcos siempre con las limitaciones conocidas, me saco el sombrero por ellos, son deportistas únicos, siempre barren con todas las medallas”... De esta manera, reconoce el potencial deportivo de la UNMSM que, con un recurso humano importante, tienen ese plus implícito en su esfuerzo de representar a la Universidad Decana de América, logra siempre ser protagonista y consigue las preseas doradas en las competencias.

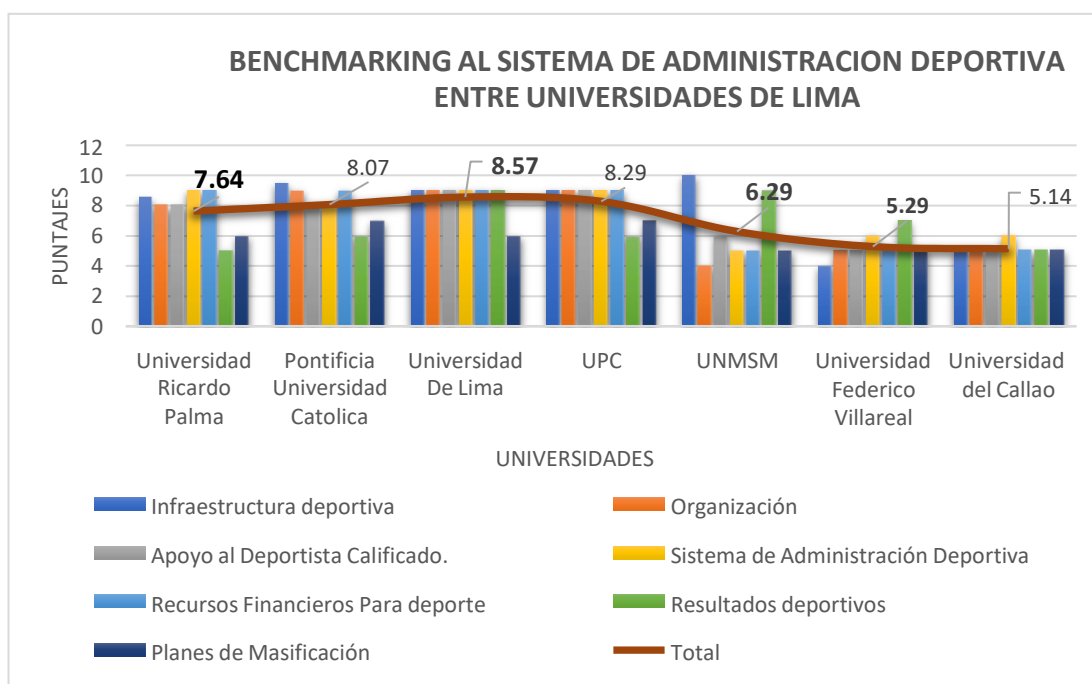


Figura 50. El Benchmarking en el deporte Universitario (Universidades en Lima, nacionales y privadas).

Fuente. Creación Propia en base a información recabada.

CAPÍTULO V: IMPACTOS

5.1. Propuesta para la solución del problema.

A continuación, se desarrolla la propuesta de mejora al sistema problemático y aportes puntuales a la mejora de los problemas hallados en la investigación.

5.1.1. Investigación referente al caso de los deportistas calificados.

Según el Reglamento general de deportes de la UNMSM, aprobado el 16 de noviembre del 2017, con R. R. 06969 - R -17, que, en su Capítulo V, explica sobre los deportistas calificados:

Artículo 12. Deportista calificado de alto nivel.

Se considera deportista calificado de alto nivel a quienes reúnen los requisitos que establezcan el Instituto Peruano del Deporte (IPD), en coordinación de las federaciones deportivas Nacionales y el Comité Olímpico Peruano. Dichos deportistas deberán demostrar su participación en competencias olímpicas, Panamericanos y/o Sudamericanos.

Artículo 13. Deportista Calificado.

Son aquellos deportistas seleccionados nacionales de alguna disciplina deportiva.

Artículo 14. Deportista destacado.

Se llamará deportista destacado al estudiante que sea alumno regular de alguna carrera profesional de la universidad, el cual sea participe de las ramas deportivas que represente a la casa de estudios y que pertenezca a algún club deportivo.

Se toma para fines de conocimiento e información general, los artículos del mencionado Reglamento General de Deportes de la UNMSM (UNMSM f. D., 2017). De conformidad con el artículo 5° de la Ley N° 30476, tomando en consideración la población estudiantil de alumnos matriculados en Pregrado, el sistema de becas aplicado sería de la siguiente manera:

Tabla 46. Numero de atletas beneficiados por el PRODAC – (Programa Deportivo de Alta competencia).

Item	Tipo de Beca	% Beneficio	Matricula	Pensiones	Alimentación	Salud	Vivienda	Material de estudio	Material Deportivo	Nº Beneficiarios por disciplina
1	Total Especial	100	x	x	x	x	x	x	x	10
Nº de disciplinas deportivas										3
Total beneficiarios del PRODAC										30

Fuente. CEI Perú 2017

Tabla 47. Monto del programa deportivo de Alta Competencia (PRODAC) de la UNMSM.

Item	Beneficio	Monto	Nº Veces	Total Beca individual
1	Matricula	95	2	S/. 190.00
2	Pension	0	0	S/. -
3	Alimentacion	900	12	S/. 10,800.00
4	Salud	300	12	S/. 3,600.00
5	Vivienda	200	12	S/. 2,400.00
6	Material de estudio	80	12	S/. 960.00
7	Material deportivo	100	12	S/. 1,200.00
8	Tutoria	30	12	S/. 360.00
total Mensual				S/. 19,510.00
Nº de Becarios (10 x disciplina)				S/. 30.00
Total Anual S/.				S/. 585,300.00

Fuente. (CEI, 2017)

5.1.2. Hallazgos en la investigación referente a los Deportistas calificados en la UNMSM.

Tabla 48. Deportistas calificados ingresantes Vs Egresados.

DEPORTISTAS CALIFICADOS UNMSM		
AÑO	Total ingresantes	Total Egresados
2011	121	11
2012	129	9
2013	116	3
2014	163	5
2015	156	13
2016	137	7
2017	117	10
TOTAL	939	58
%	100%	6%

Fuente. Creación propia en base a información recabada de la Unidad de Estadística de la UNMSM.



Figura 51. Deportistas Calificados egresados Vs Ingresantes desde 2011 hasta 2017
Fuente. Creación propia en base a información recabada de la Unidad de Estadística de la UNMSM.

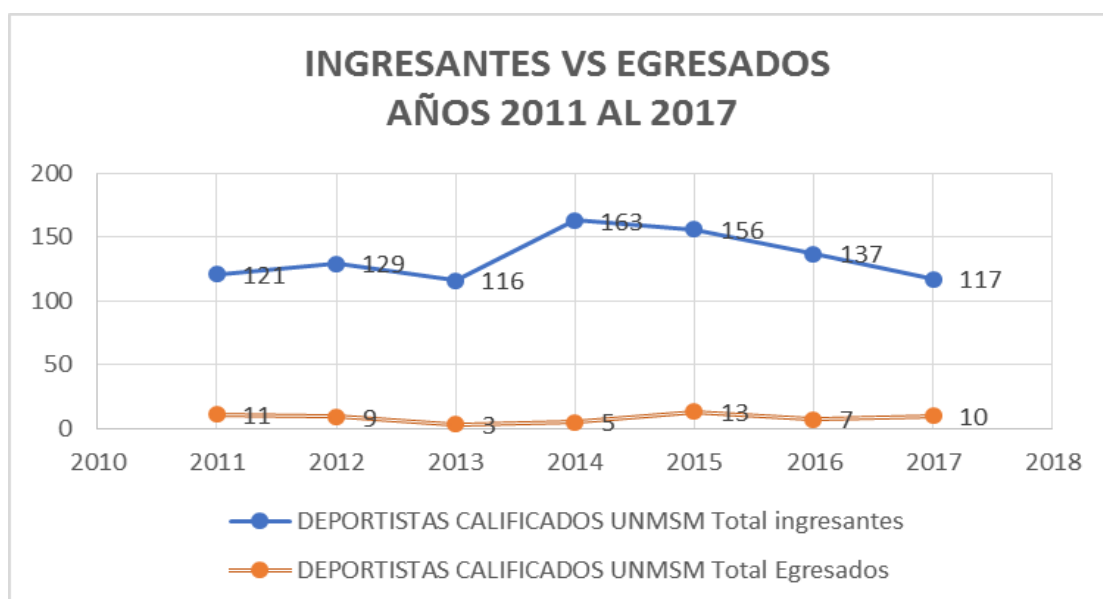


Figura 52. Comparativo Deportistas calificados Ingresantes vs Deportistas Calificados Egresados desde año 2011 hasta el 2017.

Fuente. Creación propia en base a información recabada de la Unidad de Estadística de la UNMSM.

Interpretación:

Según los datos obtenidos y la contratación de la información con cada una de las facultades de la UNMSM, se puede precisar que desde el año 2011 hasta el año 2017, del total de deportistas ingresantes en las distintas modalidades existentes en total suman 939, de los cuales hasta el momento solo han egresado 58 de estos, representando el 6% del total de ingresantes, esta tendencia al parecer se mantiene cada año, esto refleja una problemática oculta que debe ser investigada y llevada a estudio multidisciplinario o como un proyecto de tesis de alguna otra disciplina.

Entre los motivos que se pudieron encontrar en las investigaciones, se encuentra la falta de apoyo al deportista calificado, que no tiene una oficina que se dedique específicamente a cada caso puntual, la falta de tolerancia y entendimiento a la labor del deportista es evidente, a toda vez que los constantes viajes por competencias, los extenuantes entrenamientos y lesiones a las que están expuestos los retrasa y en algunos casos ante una escasa guía académica adecuada deciden abandonar los estudios o simplemente no se preocupan por reservar su matrícula para un siguiente

ciclo académico, son entre algunos casos saltantes que se observaron, algunos otros

ante la posibilidad de trabajar en algún oficio relacionado a su disciplina deportiva optan por alejarse de los estudios, estos casos se hacen recurrentes en varios atletas que por no tener un seguimiento por parte de alguna instancia de la universidad, simplemente abandonan los estudios sin fecha de regreso. Otro gran porcentaje de deportistas ingresan utilizando el derecho por haber representado al país en alguna contienda Sudamericana, una vez logrado el ingreso, se desentienden de sus obligaciones como deportistas calificados y simplemente no se acercan a regularizar su situación en la oficina de deportes, en estos casos se hace conveniente implementar procesos más efectivos que tengan en cuenta el hecho de acercarse al atleta desde su ingreso y estar al pendiente de sus necesidades, tenerlos en una base de datos, hacer frecuentes inspecciones para saber su situación tanto académica y el cumplimiento de su rutina de entrenamientos en la disciplina a la cual accedió como ingresante por deportes. Aquí en este punto, es imprescindible la coordinación con las facultades y su gobierno estudiantil, apoyar al deportista, destinar a un alumno perteneciente al tercio estudiantil que tenga la labor específica de hacer el seguimiento respectivo al ingresante por deportes en sus actividades académicas.

Ingresantes como deportistas calificados situacion academica años 2000 hasta 2018									
Escuela de Ciencias Administrativas									
codigo	Alumno	año de ingreso	EAP	Mod ingreso	Sit.acad	2000	Egresados	Ret/no act	act/estud
1	Medina Quiroz Yessica Catalina	2000	admin	DC	R	Egresada	*		
2	Diaz Rodriguez Manuel Alexander	2000	admin	DC	R	Egresado	*		
3	Valdivieso Quelopana, Rosa Veronica	2000	admin	DAC	R	Inactivo		*	
4	Cuenca Manchego, Edwar Rafael	2000	admin	DC	R	Inactivo		*	
5	Guillen Zegarra, Rossa Maggüe	2000	admin	DAC	Observado	Inactivo		*	
6	Zorrilla Ponce Paul Michael	2000	admin	DAC	R	Egresado	*		
7	Hirashima Higa, Victor Ricardo	2001	admin	DC	Observado	Inactivo		*	
8	Higa Arevalo, Luis	2001	admin	DC	R	Inactivo		*	
9	Portal Palomini, Kenia	2001	admin	DAC	R	Egresada	*		
10	Acevedo Higinio, Omar Roberto	2002	admin	DC	R	Inactivo		*	
11	Delgado Coloma, Lilliana Franchesca	2002	admin	DAC	R	Inactivo		*	
12	Mori Flores, Ruben Enrique	2003	admin	DC	R	Inactivo		*	
13	Tejada Vargas, Roberto Manuel	2003	admin	DC	R	Egresado	*		
14	Moreno Guzman, Diego	2003	admin	DAC	R	Inactivo		*	
15	Pierre Paolo Niño de Guzman	2004	admin	DAC	R	Egresado	*		
16	Krause Guzman, Guillermo	2005	admin	DC	Observado	Inactivo		*	
17	Perez Castañeda, Percy	2005	admin	DC	R	Egresado	*		
18	Bejarano Avalos, Marion	2005	admin	DC	R	Inactivo		*	
19	Sanchez Roque Molly Milagros	2005	admin	DC	R	Inactivo		*	
20	Marquez Albuja, Miguel Adrian	2005	admin	DAC	R	Inactivo		*	
					NO hubo	2006			
					NO hubo	2007			
						2008			
21	Aquino Simon, Angelica Maria	2008	admin	DAN	Observado	9no Ciclo		*	
22	Urquiza Davila, Cinthya Raquel	2008	admin	DAN	Regular	Egresada	*		
23	Chuquillanqui Del Rio, Jamel	2009	admin	DAN	Regular	Egresado	*		
24	Gutierrez Vargas, Sarai	2010	NN.II	DC	R	Egresada	*		
25	Andy Matinez	2011	NN.II	DC	R	Activo			*
26	Alata Quispe, Makiko Norma	2011	admin	DC	R	Egresado	*		
27	Herrera Montalvo, Brandon Romulo	2011	admin	DC	Observado	faltan 107 creditos		*	
28	Bustamante Roque, Francisco Ruben	2011	admin	DC	R	Inactivo			
29	Chung Quispe, Antonio	2011	admin	DC	Activo	9no Ciclo			*
30	Huamanazo Quispe, Jose Antonio	2011	admin	DC	R	Inactivo		*	
31	Muñoz Lurita, Alexandra	2011	admin	DC	R	Inactivo		*	
32	Diaz Yumbato, Lesly Carol	2012	admin	DC	Activo	3er Ciclo			*
33	Machado Chávez, Alexandra	2012	admin	DC	Activo	6to ciclo			*
34	Jiron Barrios, Cristian	2012	admin	DC	Activo	4to Ciclo			*
35	Vasquez Coronel Stephannie Ethel	2012	admin	DC	Activo	10mo ciclo			*
36	Baltazar Sanchez, Allison Yahaira	2012	admin	DC	Egresado	Egresado	*		
37	Loo Valle Jordie Brandon	2012	NN.II	DC	Observado	Inactivo		*	
38	Taipe Duamana, Mitchel Edson	2012	NN.II	DC	R	Inactivo		*	
39	Valdivia Silva, Danny	2012	NN.II	DC	R	Inactivo		*	
40	Zuñiga Esqueche, Wendy	2013	dm. Turism	DC	Activo	v(no Matriculado)		*	
41	Gutierrez Montes, Alex Martin	2014	admin	DAN	Activo	6to Ciclo			*
42	Heredia Vasquez, Jimmy Stiven	2014	admin	DAN	Activo	9no ciclo			*
43	Añazgo Alfaro, Manuel Alejandro	2016	NN.II	DAN	Observado	Inactivo		*	
					NO hubo	2017			
					NO hubo	2018-I	12	22	9
Deportistas Calificados egresados Años 2000 hasta 2018									
Total Egresados		12	Porcentaje Egresados		28%				
Total retirados o Inactivos		22	Retirados		51%				
Total aun estudiando		9	Aun estudiando		21%				
Total:		43	Total		100%				

Figura 53. Ingresantes como deportistas Calificados Facultad de Administración desde 2000 al 2018

Fuente. Centro de informática de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Tabla 49. Situación Académica de Deportistas Calificados FCA - UNMSM.

Desde 2000 hasta año 2018

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN UNMSM			
Deportistas Calificados egresados Años 2000 hasta 2018			
Total, Egresados	12	Porcentaje Egresados	28%
Total, retirados o inactivos	22	Retirados	51%
Total, aun estudiando	9	Aun estudiando	21%
Total:	43	Total	100%

Fuente. Creación Propia en base a información del Unidad de informática de la Facultad de Ciencias Administrativas 2018.

5.1.3. Sistema De Captación De Deportistas Calificados Nivel Competitivo Para Ingreso a la UNMSM.

Teniendo la necesidad de hacer crecer el universo de Deportistas en un nivel competitivo, la universidad mediante su unidad de admisión deberá implementar una modalidad especial de ingreso para deportistas que, a necesidad de cada departamento deportivo, sean requeridos para el calendario oficial de competencias y que anualmente debe ser actualizado para realizar un análisis de cada disciplina y ver el número de cupos o vacantes disponibles en cada caso.

Se tendría en cuenta la siguiente normativa:

5.1.4. Proceso de admisión para Deportistas Calificados Potenciales por cada disciplina

- 1) Anualmente los departamentos deportivos de cada disciplina harán un análisis interno de las necesidades de potenciales deportistas y emitirán un informe pormenorizado de sus requerimientos y la justificación de esta para ser analizado posteriormente por el comité deportivo.

- 2) El comité deportivo tendrá un plazo máximo de 15 días para aprobar u observar dicho requerimiento de igual manera será justificada esta observación de darse el caso.
- 3) Una vez levantadas las observaciones se procederá a dar el ingreso especial al deportista por el cual se solicitó la vacante. El deportista calificado presentará con tiempo la decisión de que carrera estará interesado en estudiar en la UNMSM. El plazo máximo es de 30 días antes de inicio del proceso de admisión anual. El deportista calificado que reúna las condiciones según vacantes ofrecidas estará en situación de preadmitido hasta que se le tome los respectivos exámenes físicos y se verifique que reúna los documentos solicitados por la oficina central de admisión (carpeta de ingresante).
- 4) Cuando el deportista haya hecho su ingreso a la Universidad por este modalidad especial, la jefatura de cada disciplina entregara un documento informativo con los detalles del ingreso de los deportistas a cada facultad, las mismas que delegarán a cada jefatura deportiva de facultad los nombres de los deportistas y la escuela académica a la que ingreso, además de los horarios de entrenamiento y las cargas competitivas concerniente al año en curso con el fin de facilitar los horarios de estudio y la carga electiva de cursos a la que se hará acreedor el deportista en mención, siendo de prioridad otorgarle horarios factibles a su condición de deportista previa coordinación con cada escuela académica.
- 5) El departamento deportivo de cada Facultad será la encargada de entregar un informe al Comité deportivo, acerca del proceso de integración del deportista al sistema deportivo de la UNMSM, concluyendo así esta parte del proceso de ingreso en la modalidad de Deportista calificado especial.

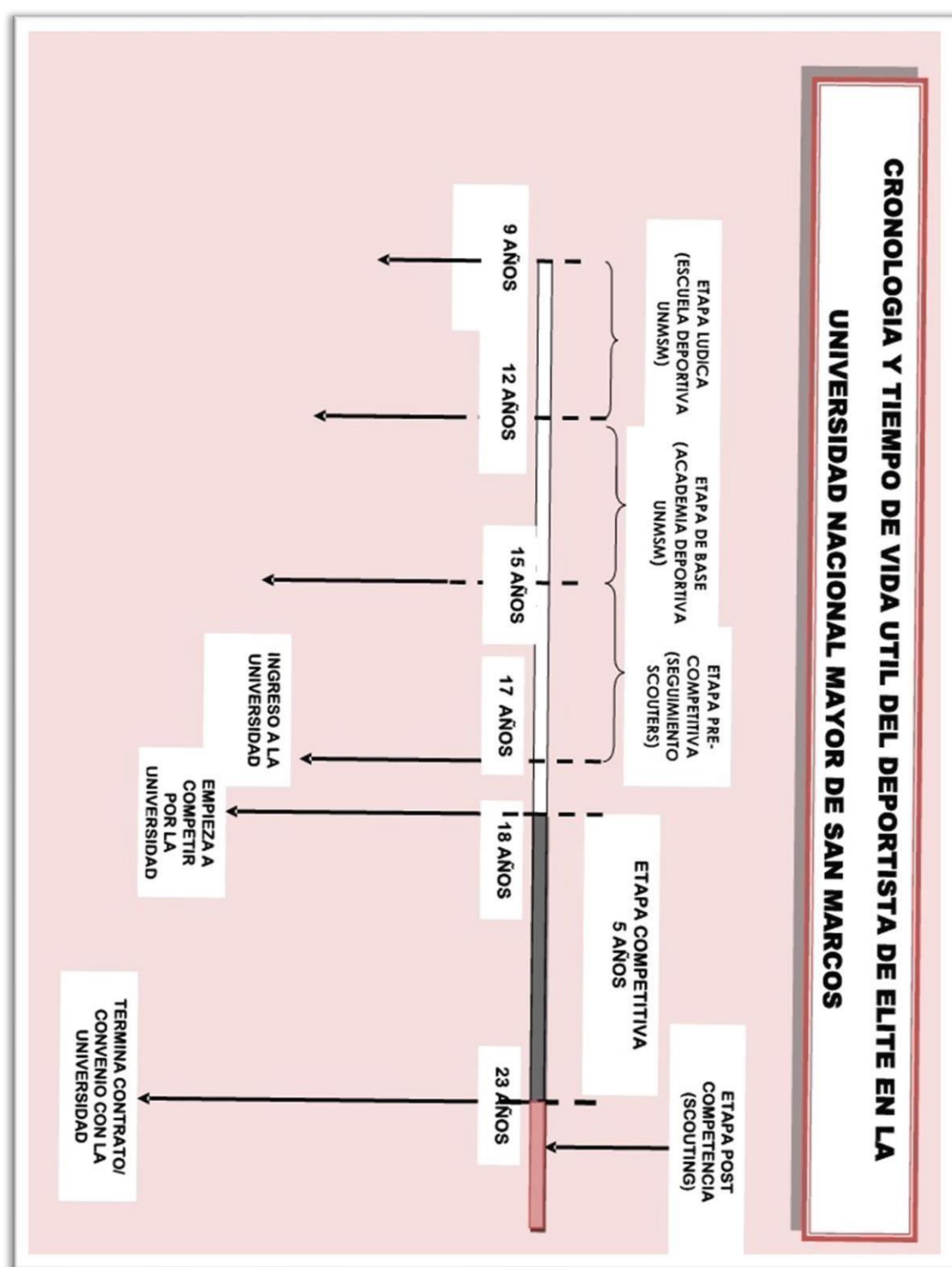


Figura 54. Cronología y Tiempo de vida útil de un deportista calificado en la UNMSM.

Fuente: Creación Propia para el Proyecto de masificación UNMSM.

5.1.5. Proyecto “ACTIVATE SAN MARCOS”

El Proyecto “Actívate San Marcos”, tiene como principal objetivo crear un ambiente de actividad física apropiado a los estudiantes y a toda la comunidad universitaria, incentivando la buena práctica de hábitos saludables en base al deporte, para lo cual se apoyará en herramientas tecnológicas de uso popular entre los jóvenes, como son los aplicativos virtuales.

5.1.5.1 *SPORTIA SM, La herramienta tecnológica para el desarrollo del programa “Actívate San Marcos”.*



Figura 55. Aplicativo “Sportia SM”

Fuente: Creación propia

Sportia SM, es una herramienta tecnológica (APP) creada para Gestionar, informar, difundir y hacer eficiente, la labor de masificación del deporte en el sistema deportivo de la UNMSM. Entre otras funciones importantes está la de, mediante un entorno amigable, lograr el engagement con el alumno universitario, además de incitarlo, motivarlo y llévalo a la acción para desarrollar la actividad física y el deporte como parte de un círculo virtuoso de calidad de vida, como complemento a la formación

académica que realiza en la UNMSM.

Otra función primordial es la de crear un entorno y espacio virtual entre los participantes que disponga de ofertas, promociones e interactividad constante alrededor de la actividad física, informar de eventos específicamente deportivos que se programen en el sistema deportivo de la UNMSM, esta parte del proyecto incluirá a empresas de alumnos emprendedores que deseen encontrar valor con el deporte.



Figura 56. Alcance del Proyecto "Actívate San Marcos"
Fuente: Creación Propia.

Sportia SM, articulara a la mayoría de los miembros de la comunidad San Marquina, la cual dé a poca ira integrándose al círculo virtuoso de salud preventiva y cultura física, mediante activaciones deportivas que se programaran con gente especializada en crear proyectos deportivos y rutinas de actividad física, que se repartirá en 3 niveles y con cargas deportivas medibles, monitoreadas y retroalimentadas año tras año, según los resultados obtenidos.

La aplicación en sí tendrá la principal tarea de recabar los datos en esta primera etapa, de alumnos de pregrado, matriculados que cuenten con tiempo y la debida disposición

para incluirlos en horarios accesibles y espacios destinados a la actividad física en el campus de la universidad.

5.1.5.2 *Objetivos Del Proyecto.*

- Reducir el porcentaje de Sedentarismo e inactividad física en los alumnos de pregrado de la UNMSM.
- Incluir el deporte en la gestión de vida de los estudiantes universitarios en la UNMSM.
- Masificación del deporte en la UNMSM.
- Aprovechamiento del legado en infraestructura deportiva posterior a los juegos Panamericanos.
- Dotar de un universo más amplio de futuros deportistas que representen y compitan deportivamente por la universidad.
- Articular con el SISDEN, estrategias efectivas que permitan encontrar a futuros atletas seleccionados en las distintas disciplinas olímpicas.
- Movilizar alrededor de 2000 alumnos por año para realizar actividad física de manera constante.
- Crear la Red deportiva y productiva más exitosa a nivel universitario.
- Crear oportunidad de establecer una plataforma comercial para Mypes y Pymes de alumnos con espíritu emprendedor. Esta aplicación además tendrá la particularidad de crear un espacio virtual para atraer a las Mypes y pymes creadas por alumnos que deseen comercializar producto ligado directa o indirectamente con el deporte y tendrán acceso a publicaciones y podrán promocionar sus productos a cambio de una contribución mínima que ayudara a la autogestión del deporte en la Universidad.
- Todo ingreso relacionado a la aplicación para la masificación del deporte ingresara al fondo de fideicomiso destinado a la inversión del deporte universitario.

5.1.5.3 *Utilidad Del Proyecto Sportia SM.*

Esta App servirá entre otras cosas para:

- Lograr que alumnos de la UNMSM de todas las carreras, pueda elegir horarios, sesiones y tipos de actividad física que se brindara en el campus mismo
- Permitirá saber qué nivel de sedentarismo o actividad física tienen los participantes en el proyecto deporte para todos.
- Dara paso a un sistema de interactividad constante con empresas interesadas en la industria deportiva, mediante publicaciones y estrategias de Networking que los involucrados en el proyecto consuman productos de estas empresas que decidan publicitar en la App, como por ejemplo marcas de zapatillas, ropa o hidratantes.
- Mediante esta App se creará una red de personas que interactuarán entorno al deporte, podrán compartir contenido sobre sus avances y progresos.
- Se obtendrá una data completa de los resultados, de las sesiones que realizan los alumnos de pregrado y cuantas horas dedicaron al deporte en un tiempo determinado, se sabrá si de un año a otro se reduce el nivel de sedentarismo y obesidad mórbida entre los estudiantes.
- Permitirá también ubicar más fácilmente a los potenciales estudiantes deportistas que quieran representar a la universidad o posibles atletas que representen al país en certámenes deportivos de interés nacional e internacional.
- Permitirá una estrecha relación con los alumnos que estén interesados en la práctica del deporte, crear ofertas de las empresas que publicitan sus productos, finalmente servirá también para informar activamente sobre las actividades deportivas que se brindara en el proyecto “ACTIVATE SAN MARCOS”.

5.1.5.4 Costos de la implementación del Aplicativo a Utilizar

US\$ 11,500.00 (Once Mil Dólares y 00/100 Dólares americanos). Incluye:

- Desarrollo total del proyecto en lenguaje de programación para App. Multiplataforma.

- Monitoreo del Modo Beta.
 - Monitoreo del Modo Alpha.
 - Asesoría y capacitación para el uso adecuado de la App.
 - Instalación del servidor.
 - Lanzamiento y monitoreo posterior hasta el 4to mes de funcionamiento.
 - Big Data.
 - Recojo de reportes de mayor valor para el proyecto.
 - Informes mensuales de performance del software.
- (Fuente: Plataforma App www.yeeply.com).

Variables Requeridas Para la Aplicación SPORTIA

- Nombres del alumno
- Apellidos del alumno
- Edad
- Talla
- Peso
- Facultad
- Ciclo de estudios
- Nivel de actividad física actual: Nula, moderada, Constante, Deportista activo.

En este nivel se hace referencia a la cantidad de minutos empleados en la actividad física o deporte a la semana.

- Nula: no hace deporte
- Moderada: < de 50 minutos a la semana
- Constante: Entre 100 y 150 minutos a la semana como promedio
- Deportista activo: > de 150 minutos a la semana.

Tomando de referencia peso, talla y sexo, según la OMS, La aplicación calculará automáticamente el coeficiente de IMC (índice de masa corporal), el cual será dato

importante para saber una referencia del alumno en relación con su situación de riesgo

con la obesidad o bajo peso, por ello se pudo utilizar la fórmula para referenciar la tipología en el índice de masa corporal tanto para hombres, como para mujeres.

Una medida de la obesidad se determina mediante el índice de masa corporal (IMC), que se calcula dividiendo los kilogramos de peso por el cuadrado de la estatura en metros ($IMC = \text{peso [kg]} / \text{estatura [m}^2\text{]}$).

Tabla 50. Clasificación del Índice de masa corporal según peso del paciente.

Clasificación de IMC (OMS)	
<18,5	Bajo Peso
18,5-24,9	Normal
25-29,9	Sobrepeso
30-34,9	Obesidad tipo I
35-39,9	Obesidad tipo II
>40	Obesidad tipo III

Fuente: Boletín Informativo OMS 2018

5.1.5.5 Elección de Actividad Física en Proyecto Sportia SM.

Ingresados los datos, la aplicación tendrá menús desplegados amigables e interactivos para el mejor uso del estudiante y no cometer errores en la elección del horario y días de actividad física, en esta parte del proceso el alumno deberá tomar en cuenta su horario de estudios, alguna otra actividad académica o laboral que tenga a futuro realizar y discriminara los horarios en donde tendrá probables cruces y no coincida con sus horarios que tenga libre el estudiante. Se tomará en cuenta para los horarios y lugar de actividad, en que facultad estudia, el lugar más cercano, más conveniente, para su comodidad y rápido desplazamiento. Así tendríamos tres lugares opcionales para elegir o se determine de manera automática mediante la aplicación, automatizando el proceso.

5.1.5.6 Detalles que se manejan en el proyecto.

¿Cómo clasificamos la actividad física?

El ideal performance para la actividad física se basa en el mejor balance energético al remplazar la masa grasa por masa muscular, una vez que decidimos incluir a la actividad física en nuestras vidas, debemos considerar una actividad que nos satisfaga, iniciar de menos a más y siguiendo las indicaciones de expertos.

Para los fines del proyecto SPORTIA SM, se toma en cuenta las siguientes actividades como actividad Física:

- Las actividades cardiovasculares como correr, nadar o ir en bicicleta.
- Las actividades de fuerza y resistencia muscular, fortalecimiento de articulaciones, tendones, huesos y músculos para evitar futuras lesiones.
- Las actividades de flexibilidad.

5.1.5.7 Niveles Recomendados Para La Práctica De Actividad Físico-Deportiva.

Tal como se evidencia en las publicaciones de (Bastos, González, Molinero y Salguero, 2005) el nivel de actividad en personas jóvenes en los últimos años tiende a disminuir entrando a la vida universitaria y en general en la sociedad que no incrementa las horas de actividad física en sus vidas, lo cual disminuye sus posibilidades de mantenerse en un entorno saludable, se hace necesario tomar la referencia de the U.S. Department of Health and Human Services (HHS):

- Actividad física vigorosa: actividad cardiorrespiratoria al menos tres días o más a la semana, de 20 minutos por cada sesión.
- Actividad física moderada: Actividad que genera dificultad y agitación, mas no sudoración profusa.
- Actividad física insuficiente o escasa: No realiza ninguna de las anteriores actividades
- Inactivos o sedentarios: Actividad física nula.

5.1.5.8 Factores Determinantes de la Práctica de Actividad Físico - Deportiva.

Son diversos los factores que en algunos casos no permiten la actividad constante en las personas, estos factores son diferentes en el caso de los varones y las mujeres, los factores demográficos y biológicos o están relacionados con el nivel alto o bajo de actividad física, otros factores son la edad, el sobrepeso u obesidad (IMC), las lesiones, el estado civil, los ingresos económicos, la ocupación, entre otros.

5.1.5.9 El sedentarismo en estudiantes universitarios.

En el estudio realizado por (Yapo Esteban, 2014), hace referencia a estudios realizados en la Universidad de Valparaíso en Chile (2002) se extrajo los resultados en los que el factor de riesgo de mayor prevalencia con un 88% fue la inactividad física, tanto como para hombres como para mujeres, encontrándose así una prevalencia de 31,8% de sobrepeso y obesidad, siendo esta mayor para hombres que para mujeres; asimismo reveló que más del 60% de sus estudiantes eran sedentarios. En referencia a estos estudios, el autor encuentra coincidencias en la investigación que realizara en su trabajo de tesis para obtener el título de Licenciada en Tecnología Médica en el Área de Terapia Física y Rehabilitación que tuvo como objetivo determinar el nivel de actividad física de los estudiantes de la Escuela de Tecnología Médica de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, año 2013, la muestra estuvo constituida por 259 estudiantes de la Escuela de Tecnología Médica de la Facultad de Medicina de la UNMSM en el mes de diciembre del 2013, llegando a las conclusión que la mayoría de los estudiantes presenta Bajo nivel de actividad física, independientemente del área académica, año de estudios, edad y sexo. Este caso, podemos observar un precedente en estudios respecto a la actividad en los estudiantes universitarios en la UNMSM.

5.1.5.10 Nivel De Actividad Física Para Desarrollar en la aplicación “SPORTIA – SM”.

Niveles de actividad física detectados en los alumnos:

- Sedentaria ($\leq 1,5$ METs).
- Ligera (1,5 a 3 METs).
- Moderada (3,1 a 6 METs).
- Vigorosa (> 3 a 6 METs).

*(MET = Gasto Energético Basal).

Se propone los siguientes tipos de actividad física en el Proyecto SPORTIA SM.

- 1) Actividades cardiovasculares
- 2) Actividades de fuerza y resistencia muscular
- 3) Actividades de flexibilidad
- 4) Actividades de coordinación
- 5) Actividades en disciplinas deportivas olímpicas (talleres).

Tabla 51. Resultado de Medición en Alumnos Encuestados del Índice de masa Corporal. Según la (OMS) Organización Mundial de la Salud.

Clasificación de IMC (OMS)		Resultado en Alumnos
<18,5	Bajo Peso	67
18,5-24,9	Normal	292
25-29,9	Sobrepeso	19
30-34,9	Obesidad tipo I	2
35-39,9	Obesidad tipo II	0
>40	Obesidad tipo III	0

Fuente. Base de datos de la investigación Mayo – Julio 2018

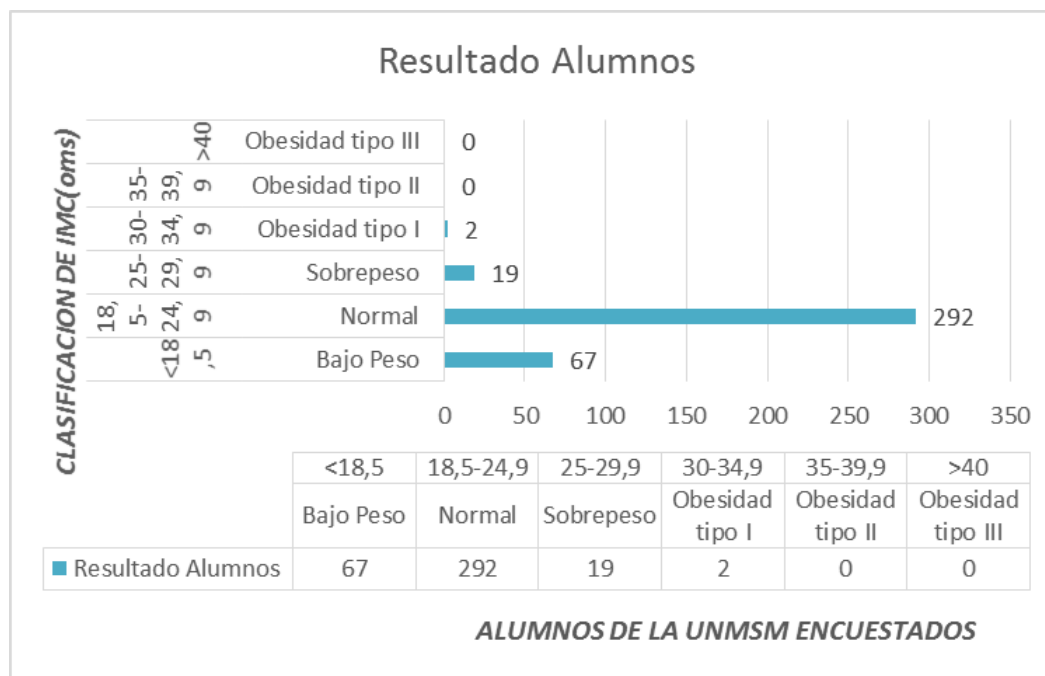


Figura 57. Resultado de Medición en el IMC de alumnos encuestados de la UNMSM

Fuente. Base de datos de la investigación Mayo – Julio 2018

5.1.6. Proyectos para Auto sostenimiento del deporte con el Marketing Deportivo.

1. Sponsorización a cambio de módulos de masificación deportiva en el campus de la UNMSM. La necesidad de espacios y áreas comunes para realizar sesiones de rutinas de deporte Functional training y Cross Fit, abre la posibilidad que algunas empresas que son proveedoras de productos y servicios de la UNMSM, permitirles

la oportunidad de lograr consolidar su marca mediante exposición visual en estos

módulos que hemos llamado módulos de desarrollo deportivo (MODEPS). Marcas que pueden estar interesadas en estos módulos:

- Hidratantes: Powerade, Sporade, Gatorade.
 - Aguas naturales: San Luis, San Mateo, Cielo.
 - Otras de las marcas que hacen esta inversión en Publicidad son Coca Cola, Powerade y Reumasol.
2. Utilización del Legado en Infraestructura Deportiva de los Juegos Panamericanos Lima 2019, para la organización de eventos deportivos para Exalumnos y Promociones de egresados. Es un Segmento virgen, en un mercado en creciente demanda, además de los campeonatos internos en empresas y días deportivos en las organizaciones con temática deportiva.
 3. Implementación de Escuelas deportivas para niños, jóvenes y adultos de las principales disciplinas deportivas olímpicas todo el año.
 4. Realización de hasta 3 eventos deportivos al año de envergadura, de índole Interuniversitario que conciten interés de la opinión pública, prensa deportiva y lograr que sea televisado por algún o algunos canal interesados, (Movistar Deportes suele hacer convenios con las organizaciones que realizan eventos deportivos de interés nacional) que sea de preferencias las disciplinas olímpicas, tales como Fútbol, Vóley, Básquet, artes marciales, y Atletismo, estos eventos aseguran ingresos que pueden ser de mucha ayuda para los gastos de determinadas disciplinas que necesitan implementos deportivos y que son solicitados a la Administración central, normalmente estos pedidos demoran entre 3 a 5 meses, muchas veces ni son satisfechas las demandas por la falta de recursos o la partida económica no se concreta.
 5. La organización de diplomados en Gestión Deportiva que pueden llevarse a cabo en un futuro próximo en la Facultad de Administración, además se puede aperturar cursos de formación gerencial para dirigentes deportivos con valor oficial por parte de la UNMSM, en convenio con el IPD o las federaciones deportivas que lo estimen.
 6. Merchandising con indumentaria de la temática universitaria, los cuales puede ser una inversión inicial de administración central, con diseños atractivos y mensajes

que sean llamativos para la juventud y alusivos al programa anti-sedentarismo, “Actívate san Marcos”.

DISEÑOS DE INDUMENTARIA PARA EL PROYECTO “ACTIVATE SAN MARCOS”



Figura 58. Indumentaria con diseño alusivo al proyecto Actívate San Marcos.
Fuente. Creación Propia

7. Conseguir iniciar la comercialización de la Marca UNMSM con acuerdos comerciales con los que se desarrollaran proyectos deportivos en los conos de Lima, los empresarios interesados en trabajar la formación de menores en distintas disciplinas podrían obtener en acuerdo comercial como lo es el Franchising, por un determinado tiempo utilizar la marca UNMSM para desarrollar proyectos de desarrollo deportivo y hacerlo extensivo a la sociedad en general.



Figura 59. Módulos De Desarrollo Deportivo (Modeps).

Fuente. Creación propia con fotografías de la Web www.ponteenforma.pe



Figura 60. Módulos De desarrollo deportivo (MODEPS) Propuestos para Masificar el deporte en la UNMSM, Plataformas para trabajo de piernas y brazos.

Fuente. Creación propia con fotografías de la Web www.ponteenforma.pe



Figura 61. Sesión de Functional Training con Modulo de Desarrollo deportivo (MODEPS).

Fuente. Creación propia con fotografías de la Web www.ponteenforma.pe



Figura 62. Sesión de Functional Training con Modulo de Desarrollo deportivo (MODEPS).

Fuente. Creación propia con fotografías de la Web www.ponteenforma.pe

5.1.6.1. *Proceso De Zonificación De Los Modeps*

Zona A: Plaza Cívica entrada por Universitaria, en este MODEPS se instalarán hasta 2 módulos de ejercicios funcionales con máquinas o puesto de bebidas de la marca de

decida apoyar el proyecto. Existe Powerade, Sporade, agua San Luis y Agua Cielo. Se pedirá a parte de las máquinas para gimnasio multifunciones al aire libre y en el contorno de este será con alfombra de césped sintético que logre mantener las áreas verdes sin ser gastadas.

Zona B: Explanada de ingeniería Química frente al comedor, se instalarán baterías de duchas en número de 5 como mínimo y 10 como máximo en dos divisiones tanto para hombres como para mujeres, las personas que ingresen el programa de deporte para todos tendrán la facilidad de bañarse para quedar listo para asistir a clases.

Zona C: Ubicada en la explanada de la plaza cívica en Rectorado, en este lugar se harán sesiones funcional, pero utilizando elementos de entrenamiento como pisos, masas, T rex, conos, vallas y otros elementos para sentirse mejor además de reducir el nivel de stress.

Zona D: El campo auxiliar en el mismo estadio y que se utiliza para realizar trabajos de precalentamiento, tiene el tamaño adecuado para trabajar colectivamente. También se puede trabajar velocidad o fortalecimiento del tren superior.

Zona E: En la explanada de Odontología, aprovechando que en esa zona se concentran alumnos de distintas carreras, podría lograr instalar un ambiente agradable, cerca al estadio para que se les pueda dar la posibilidad de bañarse y regresar a clases.

Zona F: Jardines exteriores de las facultades de Derecho y contabilidad, también se estaría aprovechando de esta manera terreno importante de áreas verdes que resultaría muy agradable, céntrico y accesible a las aulas en donde les tocaría recibir las clases de pregrado, alumnos regulares y personal administrativo, las duchas para este caso tendrían que adecuarse en el perímetro de los jardines donde se hace las sesiones deportivas.

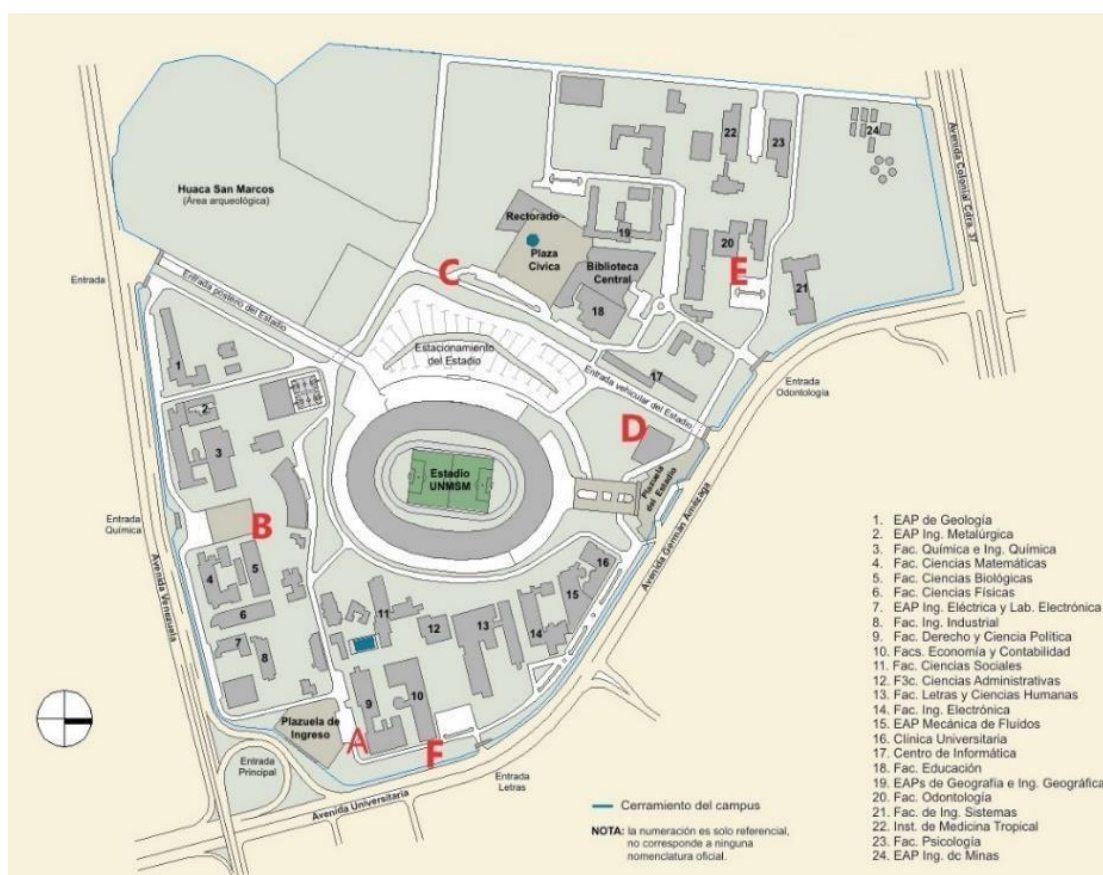


Figura 63. Ubicación En El Campus Universitario - Módulos De Desarrollo Deportivo

Fuente. Creación Propia con gráficos de la Web UNMSM

5.2. Costos de la implementación de la propuesta

Tabla 52. Flujos financieros del proyecto “Actívate San Marcos”.

Rubros	0	1	2	3	4	5
Ventas		1,300.00	1,430.00	1,573.00	1,730.00	1,903.00
Costo de Ventas		-300.00	-330.00	-363.00	-399.00	-439.00
Gastos de operación		-100.00	-110.00	-121.00	-133.00	-146.00
Depreciación		-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00
Flujo antes de intereses e impuestos		700.00	790.00	889.00	998.00	1,118.00
Impuestos (30%)		210.00	237.00	266.70	299.40	335.40
Flujos operativos netos		490.00	553.00	622.30	698.60	782.60
(+) Depreciación		200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
(-) Inversión inicial	-2,000.00	-	-	-	-	-
(-) Cambios en el Capital de Trabajo		-	-50.00	-55.00	-60.00	-
(+) Valor Residual		-	-	-	-	1,000.00
(1) FLUJO DE CAJA ECONÓMICO FCE (a)	-2,000.00	690.00	703.00	767.30	838.60	1,982.60
FINANCIAMIENTO	800.00					
AMORTIZACIÓN		-160.00	-160.00	-160.00	-160.00	-160.00
INTERESES		-80.00	-64.00	-48.00	-32.00	-16.00
AHORRO TRIBUTARIO		24.00	19.00	14.00	10.00	5.00
(2) FLUJO DEL FINANCIAMIENTO FF	800.00	-216.00	-205.00	-194.00	-182.00	-171.00
(3) FLUJO DE CAJA FINANCIERO FCF (b)	-1,200.00	474.00	498.00	573.30	656.60	1,811.60

COK = Costo del Patrimonio = K_e	20%
K_d = Costo de la deuda	10%
W_d = Peso del financiamiento	40%
W_e = Peso del aporte de los accionistas	60%
T = Tasa del impuesto a la renta	30%
$WACC = W_d * K_d (1 - t) + W_e * K_e$	14.80%
WACC =	14.80%

(a)	
VANE 14.8	1,118.76
TIRE	32.70%

(b)	
VANF 20%	917.29
TIRF	44.28%

COK = Costo de Oportunidad del Capital o Costo de Oportunidad del Inversionista

WACC = Representa el costo promedio de las diferentes fuentes de financiamiento

Flujo de caja económico: Considera el total de la inversión realizada. Dicho monto incluye el aporte de los inversionistas (60%) como el aporte de los terceros (40%). Por lo tanto dicho flujo de caja le pertenece a ambos. Por ello consideramos el WACC.

Flujo de caja financiero: De la inversión realizada (2,000) incluidas en el FCE se resta los 800 de los terceros, quedando un saldo de 1200 (aporte neto de los accionistas). Este flujo pertenece a los inversionistas. Por ello consideramos el COK.

Fuente. Creación Propia

Tabla 53. Flujos financieros del proyecto “Actívate San Marcos”.

GESTIÓN DEPORTIVA SAN MARCOS												
Flujo de Caja a 12 meses												
Principio de mes (efectivo en mano)	ene.-18	feb.-18	mar.-18	abr.-18	may.-18	jun.-18	jul.-18	ago.-18	sep.-18	oct.-18	nov.-18	ene-18 dic.-18
Principio de mes (efectivo en mano)	20,000.00	43,750.00	28,500.00	28,500.00	28,500.00	28,500.00	28,500.00	28,500.00	28,500.00	28,500.00	28,500.00	28,500.00
ENTRADAS DE EFECTIVO												
Ventas en efectivo	55,000.00	35,000.00										
Ingresos en C/C	15,000.00	18,000.00										
Préstamos	15,000.00											
TOTAL COBROS EFECTIVO	-	85,000.00	53,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total disponible	20,000.00	105,000.00	96,750.00	28,500.00	28,500.00	28,500.00	28,500.00	28,500.00	28,500.00	28,500.00	28,500.00	28,500.00
SALIDAS DE EFECTIVO												
Compras (género)	25,000.00	25,000.00										
Compras (especificar)												
Compras (especificar)	10,000.00	10,000.00										
Planillas del mes	5,000.00	5,000.00										
Pagos de impuestos, etc	10,000.00	10,000.00										
Suministros	1,500.00	1,500.00										
Reparaciones y mantenimiento	4,000.00	4,000.00										
Publicidad	-	-										
Transporte	500.00	500.00										
Contabilidad y asesoría jurídica	400.00	400.00										
Renta	-	-										
Teléfono	50.00	50.00										
Luz y agua	100.00	100.00										
Seguros	500.00	500.00										
Alquileres	4,000.00	4,000.00										
Intereses	200.00	200.00										
Otros gastos (especificar)	-	-										
Otros (especificar)	-	-										
Otros (especificar)	-	-										
SUB-TOTAL	-	61,250.00	61,250.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago principal del préstamo												
Adquisición capital (especificar)		7,000.00										
Otros gastos iniciales												
Fianza y depósito												
Extracción por los propietarios												
TOTAL PAGOS EFECTIVO	-	61,250.00	68,250.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Situación del efectivo (fin mes)	20,000.00	43,750.00	28,500.00	28,500.00	28,500.00	28,500.00	28,500.00	28,500.00	28,500.00	28,500.00	28,500.00	28,500.00
DATOS ESENCIALES SOBRE OPERACIONES (no son datos de flujo de caja)												
Volumen de ventas (dólares)												
Cuentas a pagar												
Morosos (fin de mes)												
Ex istencias en stock (fin de mes)												
Cuentas a pagar (fin de mes)												
Depreciación												

Fuente. Creación Propia

Tabla 54. Flujos Financieros con VAN y TIR del Proyecto “Actívate San Marcos”
2019 – 2023.

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		503,418	533,706	830,551	834,522	920,196
Arriendo Canchas		185,978	190,065	193,911	197,882	202,916
Arriendo Espacio Publicitario		74,880	83,117	187,200	187,200	267,840
Arriendo Cancha Selec. Escolar		48,320	55,085	120,800	120,800	120,800
Arriendo Cancha Ed. Física		89,600	100,800	224,000	224,000	224,000
Campeonatos		104,640	104,640	104,640	104,640	104,640
Egresos		-256,829	-252,673	-254,087	-254,459	-255,554
Sueldos		-115,200	-117,504	-119,854	-122,251	-124,696
Costo Operación		-87,690	-84,205	-86,543	-88,119	-90,733
Intereses Préstamo		-18,176	-15,201	-11,928	-8,325	-4,362
Depreciación		-35,483	-35,483	-35,483	-35,483	-35,483
Amortización Intangible		-280	-280	-280	-280	-280
Utilidad Antes Impuesto		246,589	281,033	576,464	580,063	664,641
* Impuesto (20%)		-49,318	-56,207	-115,293	-116,013	-132,928
Utilidad Neta		197,271	224,826	461,171	464,051	531,713
Depreciación		35,483	35,483	35,483	35,483	35,483
Amortización Intangibles		280	280	280	280	280
Inversión Inicial	-1,031,034					
Inversión de Reemplazo		-660	-660	-7,105	-660	-2,160
Préstamo	181,034					
Amortización deuda		-29,629	-32,604	-35,878	-39,480	-43,443
FLUJO DE CAJA	-850,000	202,745	227,325	453,951	459,674	521,873
ACUMULADO	-850,000	-647,255	-419,930	34,022	493,696	1,015,569

TIR 27.34%
VAN 214,521

Fuente. Creación Propia

Tabla 55. Gastos Operativos Proyecto “Actívate San Marcos” 2019 – 2023.

COSTO OPERACIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	115,200.00	115,200.00	115,200.00	115,200.00	115,200.00
Luz	21,150.72	21,552.58	21,150.73	21,552.59	21,150.74
Agua	14,688.00	14,864.26	16,647.97	16,847.74	18,869.47
Aseo	40,854.67	41,671.76	42,505.20	43,355.30	44,222.41
Oficina	5,996.38	6,116.30	6,238.63	6,363.40	6,490.67
Publicidad	3,000.00	-	-	-	-
TOTAL	200,889.77	199,404.90	201,742.53	203,319.03	205,933.29

RECURSOS HUMANOS	Anual	Mensual
Administrador	48,000.00	4,000.00
Recepción	24,000.00	2,000.00
Seguridad	21,600.00	1,800.00
Aseo	18,000.00	1,500.00
Contador	3,600.00	300.00
Total	115,200.00	

COSTO OFICINA	Mensual	Imprevisto 2%	Total Mensual	TOTAL ANUAL
Luz	100.00	2.00	102.00	1,224.00
Agua	90.00	1.80	91.80	1,101.60
Telefonia Fija	299.90	6.00	305.90	3,670.78
Internet				
Televisión				
		TOTAL		5,996.38

GASTO PUBLICIDAD	TOTAL
Redes Sociales	-
Gigantografías	3,000.00
TOTAL	3,000.00

INVERSIÓN INICIAL	
Concepto	Total
Terreno	-
Construcción	750,000.00
Césped Sintético	219,712.50
Equipos de Cancha	11,405.52
Equipo de Oficina	5,199.80
Constitución de la Sociedad	3,500.00
Provisión de Sueldos (2 meses)	21,000.00
2% Imprevistos	20,216.36
TOTAL	1,031,034.18

Fuente. Creación Propia

Tabla 56. Valor Actual Neto del proyecto “Actívate San Marcos” 2019 – 2023.

VALOR ACTUAL NETO SAN MARCOS 2023

VAN: Es el valor de los flujos futuros en el presente menos la inversión inicial. Si el resultado es positivo, entonces se debe aceptar el proyecto, por el contrario si es negativo se debe rechazar puesto que el proyecto ha perdido más de lo que ha dado.

Valor Actual Neto - VAN

FLUJO DE CAJA LIBRE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		62,449	62,449	62,449	62,449	62,449
Egresos operativos		-40,592	-40,592	-40,592	-40,592	-40,592
Impuesto a la Renta		-6,557	-6,557	-6,557	-6,557	-7,757
Recuperación Activo Fijo						4,000
Recuperación Capital de Trabajo						8,000
Inversión	-53,000					
Activo Fijo	-45,000					
Capital de Trabajo	-8,000					
FCL	-53,000	15,300	15,300	15,300	15,300	26,100

WACC

FLUJO DE CAJA DE FINANCIAMIENTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(-) PAGO DE CUOTA DE DEUDA		-4,985	-4,985	-4,985	-4,985	-4,985
(+) ESCUDO FISCAL		378	311	240	165	85
(+) DEUDA	21,000					
FCF	21,000	-4,607	-4,674	-4,745	-4,820	-4,900

FCA	-32,000	10,693	10,626	10,555	10,480	21,200
-----	---------	--------	--------	--------	--------	--------

COK

WACC	11%
COK	15%

VAN	
FCL	9,956.50
FCA	8,805.25

TIR	
FCL	18%
FCA	25%

Fuente. Creación Propia.

Tabla 57. Autofinanciamiento Del Deporte Mediante Campeonatos Deportivos Para Ex - alumnos.

Fixture Del Proyecto: “Campeonato Egresados F7”

COPA SAN MARCOS

Fixture y cronogramación de fechas (Torneo Apertura 2019) Agosto - Septiembre 2019

Fechas: Sabados y Domingos

Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D	Clasifican los 1eros Y 2dos de los 4 grupos	Tarjetas
Equipo 1A	Equipo 1B	Equipo 1C	Equipo 1D		S/ 10.00
Equipo 2A	Equipo 2B	Equipo 2C	Equipo 2D		S/ 20.00
Equipo 3A	Equipo 3B	Equipo 3C	Equipo 3D		
Equipo 4A	Equipo 4B	Equipo 4C	Equipo 4D		

Horas de juego

	6:00 a 6:40	6:50 a 7:30	7:40 a 8:20	8:30 a 9:10	fase	N° PARTIDOS	Arbitraje	Tarjetas
1ER SABADO	1A VS 4A	1B VS 4B	1C VS 4C	1D VS 4D		4	400	50
2DO SABADO	1A VS 3A	1B VS 3B	1C VS 3C	1D VS 3D	FASE 1	4	400	50
3er SABADO	1A VS 2A	1B VS 2B	1C VS 2C	1D VS 2D		4	400	50
4to SABADO		gan A vs 2do B	gan B vs 2do C		FASE 2	2	200	50
5to SABADO			fin 1 vs fin 2			1	100	50
6to SABADO			Final			1	100	50
Total						16	S/ 1,600.00	S/ 300.00
	6:00 a 6:40	6:50 a 7:30	7:40 a 8:20	8:30 a 9:10				
1ER DOMINGO	2A VS 3A	2B VS 3B	2C VS 3C	2D VS 3D	FASE 1	4	400	50
2do DOMINGO	2A VS 4A	2B VS 4B	2C VS 4C	2D VS 4D		4	400	50
3er DOMINGO		2do A vs gan B	2do B vs Gan C		FASE 2	2	200	50
4to DOMINGO			Fin 3 vs Fin 4			1	100	50
Total						11	S/ 1,100.00	S/ 200.00
Total						27	S/ 2,700.00	S/ 500.00

Fuente. Creación Propia

Tabla 58. Gastos por inversión en academias deportivas y alquiler de campos deportivos a terceros.

CUADRO DE INGRESOS Y EGRESOS CAMPEONATO DE F7 EXALUMNOS UNMSM.		
Ingresos		
Inscripción	S/ 3,000.00	
Total Inscripción x32 equipos	32	S/ 96,000.00
Arbitraje	S/ 2,700.00	S/ 5,400.00
tarjetas A/R	S/ 500.00	S/ 1,000.00
Total Ingresos		S/ 102,400.00
Egresos		
Arbitraje	S/ 1,890.00	S/ 3,780.00
Control de Mesa	S/ 540.00	S/ 1,080.00
Gastos Administrativos.	S/ 1,500.00	S/ 3,000.00
Total Egresos		S/ 7,860.00
Resumen		S/ 94,540.00

Fuente. Creación Propia

5.3. Beneficios que aporta la propuesta.

Mediante la propuesta de mejora que se expone en el presente trabajo de investigación, se puede asegurar múltiples beneficios:

- Asegurar el manejo eficiente de un sistema de administración deportiva en base a indicadores y lineamientos basados en la calidad y mejora continua, esta misma idea influenciara al resto de unidades orgánicas en la UNMSM.
- Generará una cultura de vida sana, cambios de hábitos hacia una saludable forma de gestionar la actividad académica complementada de forma eficiente con el deporte.
- La autogestión del deporte y la independización financiera del sistema deportivo de la administración central de la UNMSM, es decir una propia administración financiera para el manejo del deporte con un presupuesto propio a la medida de los requerimientos de cada disciplina.
- La concientización de los alumnos de la UNMSM, con respecto a la importancia que el deporte puede llegar a formar parte de una “oportunidad” de desarrollo propio, teniendo a la industria del deporte como una forma de solventar económicamente su gestión personal y profesional. Mediante este mecanismo de eficiencia se puede conseguir que muchos jóvenes talentosos y con futuro promisorio decidan incursionar de manera profesional en el deporte.
- El deporte bien llevado, administrado eficientemente de la mano de un líder deportivo, que encuentre la real medida para encontrar el éxito con este modelo de gestión representa en la población una oportunidad para mejorar en todo sentido como seres humanos sanos, eficientes y comprometidos con una sociedad plena de valores excelsos que guarda el deporte, permite la transformación hacia ciudadanos de calidad, personas competitivas y que influyen en su entorno para seguir el círculo virtuoso que genera el deporte, honestidad, honradez, trabajo en equipo, respeto por las reglas impuestas, hermandad y respeto por el prójimo.
- Permitirá mantener y mejorar el posicionamiento de la UNMSM, como una institución educativa que apuesta por la mejora continua, apoya el deporte como herramienta social de suma importancia, la imagen como tal será positiva

y contribuirá a ser un activo socio del IPD en la búsqueda de más jóvenes valores que defiendan deportivamente a nuestras selecciones nacionales en las distintas disciplinas, en ese sentido, la visión que se propone en el presente trabajo de investigación, describe por si sola el principal efecto que se busca al mejorar el sistema de administración deportiva, SER REFERENTE DEL DEPORTE NACIONAL.

CONCLUSIONES

1. El Modelo de Gestión de la Calidad Malcolm Baldrige logro evidenciar los principales motivos que no le permite encontrar eficiencia a la Oficina de Deportes y Recreación para satisfacer los requerimientos del usuario/cliente en la UNMSM. Los criterios utilizados por el modelo de gestión de la calidad permitieron saber que tan cerca está la actual administración de los objetivos propuestos en la autoevaluación, a pesar que se encontró un incremento del 15% de mejoría en relación a la última medición al cabo de 8 meses, esta significó una oportunidad para reinventarse y buscar la solución de la problemática utilizando la propia iniciativa de sus clientes internos, desplegando creatividad y empeño, el cambio más importante es el que debe desarrollarse desde la mente de los mismos trabajadores de la oficina de deportes. Gracias a los resultados encontrados en las evaluaciones, a la información recaudada, análisis realizado y las estrategias desplegadas para mejorar el sistema problemático, se demostró que el Modelo de Gestión de la Calidad Malcolm Baldrige influyó ostensiblemente en la gestión de administración deportiva de la UNMSM.
2. Los procedimientos, políticas y normatividad que se maneja en el sistema deportivo de la UNMSM, no favorecen a mejorar las condiciones de la problemática actual, ya que existe desconocimiento por parte de autoridades de la UNMSM en gestión de la calidad en el deporte, se hace necesario que se tome la importancia necesaria al análisis del entorno del deporte para lograr destinar políticas deportivas sostenibles en el tiempo, compatibles con las políticas generales de la UNMSM y que estas a la vez sean articulables al Sistema deportivo Nacional (SISDEN).
3. Las causas que no permiten al actual sistema de administración deportiva tener éxito está relacionado por: Personal, Procesos y Recursos.

Personal: Se hace necesario actualizar los perfiles profesionales y laborales de los directores de deportes. Elegir más que aun director, a un Líder. Como se sabe a nivel

mundial la labor de gerencia deportiva es necesaria en toda organización que desarrolla el deporte de manera integral, los conocimientos gerenciales unidos a los procesos operativos del deporte son imprescindibles, el manejo de recursos humanos y la visión de líder son un punto importante para tomar en cuenta.

Procesos: Imprescindiblemente, crear en base al modelo propuesto, implementar un diseño de procesos más eficiente para cada área que incluya indicadores de gestión y medidores que sean validados y actualizables en el tiempo. Otra causa que no permite que la eficiente labor en el sistema de administración deportiva en la UNMSM, es la falta de estudios de investigación sobre el deporte universitario, recientemente al respecto de los beneficios que se pueden obtener en la actualidad con un modelo de gestión adecuado, la industria del deporte ha diversificado la demanda de tal manera que, las mujeres sean interesado en incursionar en deportes que normalmente son dominados por los hombres, en este caso mediante el futbol, las escuelas de formación de futbol femenino se han incrementado en el país, y se abre una oportunidad única de incluir este deporte como parte de una escuela deportiva que genere ingresos atractivos para mantener el auto sostenimiento del sistema deportivo.

Recursos: Crear un mecanismo eficiente para el manejo de los recursos destinados exclusivamente para el deporte, diseñar un sistema de autogestión que, mediante herramientas modernas y eficientes, permitan mantener un presupuesto propio en base a las verdaderas necesidades de la oficina de deportes, conseguir el auto sostenimiento del sistema deportivo mediante el marketing deportivo y un enfoque comercial que esté acorde con el crecimiento de la industria deportiva en el país.

4. En relación con la normativa referente a los deportistas calificados, uno de los datos relevantes encontrados en la investigación, es en relación con la proporción entre los alumnos deportistas calificados que ingresan y cuántos de ellos egresan al año, la proporción entre uno y otro es sumamente significativa, del 100% de ingresantes solo el 6% egresa como promedio al año. Las causas son numerosas, la principal que manifiestan los mismos deportistas calificados es en torno a la falta de atención para poder llevar los cursos en sus carreras. Se ha detectado que no

existe un proceso adecuado para el seguimiento del deportista calificado en lo referente a la coordinación de sus actividades deportivas y las académicas, no existen las facilidades mínimas para que continúen ininterrumpidamente con sus estudios, se requiere enfocar el nuevo concepto del Estudiante – Atleta que en otros países si se aplica con éxito, como es en Colombia y Argentina.

5. Los resultados encontrados en las evaluaciones realizadas en el presente trabajo de investigación evidenciaron el alto interés de los alumnos por el deporte, la variable tiempo y lugar en donde realizar deporte o actividad física deben tomarse como referencia para futuros proyectos de desarrollo deportivo y seguir la mejora continua.

Por sobre todas las conclusiones que se pueda extraer del presente trabajo, mucho de lo que se pueda mejorar depende definitivamente de la “Voluntad” de la dirección de la UNMSM, la administración central y los objetivos que se tenga a bien definir con un consejo del deporte que haga efectivo el plan estratégico que se plantea en esta tesis.

Aún hay mucho por investigar alrededor del deporte, muchas tesis que podrán elaborarse alrededor de este tema, en distintas disciplinas y una detrás de otra, que cada vez sume en la certeza que se trabaja para la mejora continua y por una “cultura de calidad instaurada” en los estudiantes, por cuanto es propósito también de este trabajo de investigación, el reconocer al deporte como una vía eficiente de desarrollo del ser humano, una increíble fuente de valores que lo hacen único, capaz de unir, fortalecer y hacer trascendente a los seres humanos.

RECOMENDACIONES

Primera. Se recomienda a las autoridades competentes de la UNMSM, tomar en cuenta el presente trabajo de investigación y llevarlo a la acción lo más pronto posible, aprovechar el efecto de los Juegos Panamericanos Lima 2019. Si bien el objetivo es encontrar una posible solución al sistema actual, el principal propósito es presentar una nueva tendencia de Gestión que a nivel mundial ha demostrado con creces su funcionamiento y resultados efectivos, casos de éxito ya conocidos en el deporte con España, EE.UU, Francia y en Sudamérica en algunas instituciones deportivas de arraigo en Ecuador, en universidades nacionales en Colombia y últimamente en Brasil, son algunos de los casos que apostaron por desarrollar adecuadamente la Gestión de administración deportiva a otro nivel. La industria del deporte en la actualidad requiere profesionales competentes que se hagan cargo de la dirección y planeamiento de toda organización que desea adquirir valor y entregar valor a la sociedad mediante el efecto del deporte, por ende, son las instituciones las que deben fijarse en quienes verdaderamente pueden aportar a su desarrollo, asegurar que la hagan sostenible, auto gestionable y con efecto positivo hacia la sociedad.

Segunda. Dado que el presente trabajo se basó en análisis de una realidad que se encontró durante el tiempo que se realizó la investigación (2017-2019), las propuestas y soluciones pueden ser actualizables, tienen la particularidad de permitir que las organizaciones puedan adaptarse a nuevos tiempos, retos y objetivos a futuro, lo imprescindible es que sea dirigida por personas capacitadas en la gestión de la calidad en el deporte, que conozcan la realidad del deporte en la universidad y su entorno deportivo-social y comercial, pero por sobre todo que esas personas tengan pasión por el deporte, amor por su institución y un total desprendimiento de tiempo para entregarlo con el fin de obtener el resultado esperado, la gestión de la calidad no termina con un diagnóstico, es necesario plasmarla en un plan de acción, hacerla viable y mantener la utilización de indicadores de gestión como la forma más eficiente de seguir la senda de la calidad. Edward Deming afirmara una vez, “Sin datos, solo eres otra persona con opinión”. La administración del deporte merece tener un mejor futuro.

Tercera. La más importante de las recomendaciones para los fines de mantener el control transparente financiero de los proyectos deportivos que sean afianzados a partir de la buena marcha del sistema, se encuentra en elegir la forma jurídica adecuada debido a las restricciones que se mantienen sobre las instituciones del estado en no poder invertir en proyectos deportivos profesionales, para este fin es imprescindible que sea creado un PATRONATO DEL DEPORTE, el cual mediante la gestión de un fideicomiso para la mejor marcha de la gestión administrativo - financiera sea quien se encargue de manejar el control de ingresos, gastos y reinversión de los fondos que se obtengan por la autogestión del deporte, en esta figura debe estipularse claramente que el uso exclusivo de los activos y beneficios económicos sean utilizados para ser reinvertidos en el deporte, para lo cual se tendría que formar una alta comisión que vele por los intereses del deporte.

Cuarta. En este trabajo de investigación no se tocó a profundidad el tema del Franchising deportivo ya que, por cuestión de limitar el campo de alcance de este, se tuvo que dejar de desarrollar. La recomendación del caso para tener un ingreso más y lograr la autofinanciación de proyectos deportivos, es la explotación de la marca San Marcos utilizando estándares de calidad que pueden ser replicados en el sistema Franchising, desarrollar esta modalidad en los conos de la ciudad y a nivel nacional, esto todavía no es explotado adecuadamente en nuestro país, representa para las grandes organizaciones deportivas en el mundo más del 10% de sus ingresos netos. Otra forma de auto gestionar financieramente los proyectos deportivos es el merchandising o venta de productos deportivos con la marca San Marcos, este rubro también genera ingresos importantes, ejemplos de estrategias de venta muy bien aplicadas son los equipos de Champions League en Europa, los cuales en pocos días a la firma de contrato de una estrella de futbol, logran vender casi el valor que invirtieron solo vendiendo camisetas con su nombre, tanto Barcelona, PSG, Real Madrid o la misma Juventus han sabido sacar provecho a esta nueva forma de obtener ingresos, San Marcos puede explotar adecuadamente la marca si genera alianzas con alguna marca que tenga estudiado el mercado de ropa deportiva en los jóvenes universitarios.

Quinta. Una vez terminados los Juegos Panamericanos Lima 2019, el estadio de la UNMSM volverá a la administración central de la casa de estudios Decana de América, por lo que se hace imprescindible tener ya un plan de acción para el aprovechamiento de la infraestructura que dejara los juegos, se propone en este trabajo como una sugerencia que se planee los juegos deportivos San Marquinos en donde las principales disciplinas olímpicas sean parte de la competencia y con asistencia masiva de toda la comunidad, para lo cual se deben determinar pruebas principales que sean prioridad para la competencia tales como pruebas de velocidad, resistencia y fuerza en modalidades que sean determinadas por los especialistas en educación física, el objetivo es permitir observar a futuros potenciales deportistas que defiendan los colores de la universidad, ya que gracias a la masificación se lograra mantener activa a la comunidad estudiantil, se podrá mantener un nivel óptimo de competencias. Este evento debe llevarse a cabo entre los meses de setiembre y octubre cada año, para evitar cruzarse con el calendario deportivo universitario.

Sexta. Se recomienda que, como parte de la mejora de procesos en el tema de usuarios, crear una oficina de atención al deportista, en la cual se mantendrá al pendiente los temas referentes al bienestar de los deportistas calificados, descentralizar la labor de la oficina de deportes y ordenar de mejor manera el manejo de la gestión de apoyo al deportista, esta unidad debe mantenerse en constante contacto con la oficina de deportes, la oficina de bienestar universitario (OGBU) y las unidades de bienestar de cada facultad para lograr ubicar, hacer seguimiento y crear un ambiente más amigable con el deportista calificado que necesita recuperar clases, aplazar exámenes o permisos por viaje a los eventos deportivos en donde le toca competir por la universidad.

Séptima. Se deja también como parte de las recomendaciones, incluir entre las acciones a tomar en cuenta la realización de conversatorios y círculos de la calidad entre las personas entendidas de procesos de mejora con el deporte, especialistas en educación física y gestores deportivos, con la finalidad de generar interés en la comunidad universitaria en la UNMSM por el manejo del deporte, mediante los congresos de gestión deportiva y administración del deporte se ampliara el conocimiento en esta especialidad de la administración.

Octava. Finalmente, se recomienda iniciar el aprovechamiento de la marca SAN MARCOS para el desarrollo adecuado de las academias deportivas en deportes masivos como Futbol, Voleibol, basquetbol y atletismo pueden ser una forma eficiente de autogestión del deporte, generando fondos que permitan sostener nuevos proyectos deportivos. En el presente trabajo se deja un presupuesto efectivo con un horizonte de 4 años incluyendo la inversión en academias deportivas. Se deja como aporte del presente trabajo de investigación el Respectivo Manual De La Calidad como resultado al proceso de autoevaluación y aplicación del Modelo Malcolm Baldrige al Sistema de administración deportiva de la UNMSM, con el fin de que sea tomado en cuenta en la implementación de mejoras de la Oficina de Deportes de la UNMSM.

REFERENCIAS

- Acosta Hernandez, R. (2005). *Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas*. Badalona: Paidotribo.
- Bravo, S. (23 de Abril de 2013). <http://www.efdeportes.com>. Recuperado el 23 de Enero de 2019, de <http://www.efdeportes.com>.
- Cano, E. (2005). *Cómo mejorar las competencias de los docentes*. Barcelona: Grao.
- Carrillo Pinto, L. (22 de Agosto de 2017). <https://www.mercadonegro.pe>. (L. C. Pinto, Ed.) Recuperado el 20 de junio de 2019, de <https://www.mercadonegro.pe/ley-mecenazgo-deportivo-gran-reto-aumentar-la-inversion-privada-deporte/>
- CEI. (2017). *Programa deportivo de Alta Competencia (PRODAC)*. Lima - SMP: CEI PERU.
- Ceo, C. (13 de Febrero de 2018). canalceo.com. Obtenido de <http://canalceo.com/estilos-direccion-likert/#comment-26099>
- Cevidanes, M. Á. (2009). *LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN LA UNIVERSIDAD: UN CASO PRÁCTICO*. Malaga - España: Universidad de Malaga.
- Cristi-Montero, Carlos & Celis-Morales, Carlos & Ramirez-Campillo, Rodrigo & Aguilar-Farias. (15 de Setiembre de 2015). <https://www.researchgate.net>. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/282250707_Sedentarismo_e_inactividad_fisica_no_son_lo_mismo
- Cruz Medina, J. E. (2012). *Modelo de Gestión Para el Desarrollo Deportivo en la Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Díaz, M. C. (2017). *La gestión deportiva municipal y su relación con la masificación del deporte en el distrito del Rímac*. Lima: Universidad Inca Garcilazo de la Vega.
- Dorado Suares, A. (2008). "La gestion del deporte a travez de la Calidad". *VI Congreso de AGESPORT ANDALUCIA* (págs. 26 - 29). Andalucia - España: AGESPORT.
- Dorado, A., & Gallardo, L. (2005). *LA gestión del deporte a través de la calidad*. Zaragoza: INDE.
- Egaña, Y. (2014). *La Gestión de la calidad en el deporte*. Pais Vasco - España: Universidad del Pais Vasco.

- Fedup. (junio de 2019). *www.perufedup.com*. Obtenido de <https://www.perufedup.com>
- Fidias G, A. (2012). *El proyecto de investigación Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Gallardo, D. (16 de noviembre de 2016). *La gestión de la Calidad en la Administración Pública. Un reto para el desarrollo local*. Obtenido de monografias.com: <https://es.scribd.com/document/331254124/Gestion-Calidad-Administracion-Publica-Reto-Desarrollo-Local-Cuba>
- Garcia Ferrando, M. (15 de MAYO de 2006). *revintsociologia.revistas.csic.es*. (R. I. (RIS), Ed.) Obtenido de <http://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/view/26/26>
- Guevara, M. (2016). *Gestión Deportiva y Planificación Estratégica de la Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte en el IPD, Lima-2016*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- HERAS, I. (23 de Mayo de 2005). *El boom de la calidad en las empresas españolas*. (U. B. Review, Ed.) Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/28096650_El_boom_de_la_calidad_en_las_empresas_espanolas
- Ing. Noceda Chiang, P. (2019). Fortalecimiento del Sistema Deportivo Nacional. En UPC (Ed.), *Políticas Públicas y deporte*, (págs. 14-18). Lima.
- IPD. (2016). *El Perú se mide* (1era ed.). (IPD, Ed.) Lima, Perú: CESPEDESGRAFI SAC.
- IPD. (2016). *Proyecto de Política Nacional del Deporte*. Lima: IPD.
- Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. Mexico: Editorial Mc Graw-Hill.
- L. Gallardo, A. Jimenez Gomez. (2004). *La Gestión de los servicios deportivos municipales: vías para la excelencia* (1era ed.). Barcelona, España: INDE - Publicaciones.
- Labraña Pérez, C. (Enero de 2009). <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/103352>. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/103352>
- Lopez, O. (2009). Entrevista con Oscar René López Roa, Jefe de la División de Recreación y Deportes de la Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá 2009. (J. Cruz, Entrevistador)
- Luna Victoria García, C. E., Salazar Briceño, M. M., & Vidal Camacho, N. S. (2017). *GESTIÓN DEPORTIVA UNIVERSITARIA: USO DEL MARKETING DIGITAL PARA LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE DEPORTISTAS EN LA PUCP*. Lima: PUCP.

- Manchola, I. D. (2009). *ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES* (Primera Edición Impresa Diciembre 2009 ed.). Cali, Colombia: Editorial Universidad del Valle,. Obtenido de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10312/3/Estilos%20de%20direccion%20y%20liderazgo.pdf>
- Martínez, O., & Camps, A. (2008). La externalización de los servicios deportivos municipales. *Estudio de caso en Bizkaia*, 74-80.
- Meynaud, J. (1972). *El deporte y la política*. . Barcelona - España: Hispano Europea.
- Miller, R. (2012). *El fútbol como negocio*. Lima: Pacífico.
- Miró, M. (12 de Enero de 2017). *Otra Empresa*. Obtenido de <https://otraempresa.com>
- Paris, F. (2003). *La planificacion estrategica en las organizacines deportivas*. Barcelona - España: Paidotribo.
- PUCP. (2014). *Congreso Grandes Retos de la Gestión Deportiva en el Perú*. Lima: PUCP.
- Puig, N. y Heinemann, K. (1991). *El deporte en la perspectiva del año 2000*. (P. -R. sociología, Ed.) Obtenido de <https://core.ac.uk:https://core.ac.uk/download/pdf/13287202.pdf>
- Pumarino, J. (2009). *Análisis organizacional de las Federaciones Deportivas Asociadas al comité olímpico Chileno bsado en Modelo de Gestión de la Calidad*. Santiago: Universidad de Chile.
- SLU, C. E. (18 de enero de 2018). <https://www.celpax.com>. Obtenido de <https://www.celpax.com/es/que-es-un-cuestionario-de-satisfaccion-laboral/>
- SNI, C. d.-S. (20 de Julio de 2018). http://www.cdi.org.pe/premio_ganadores.htm.
- Tabares Arévalo, R. M. (Febrero de 2012). *efedeportes.com Revista Digital - Buenos Aires*. Obtenido de <http://www.efdeportes.com/efd165/estrategia-para-la-masificacion-del-voleibol.htm>
- Terrones Plaza, Angels; García Sarrión, Ramón. (1997). TQM en bibliotecas públicas. *Educación y biblioteca*(nº 78), pp. 58-65.
- United States Department of Commerce. (2005). *NIST Malcolm Baldrige National Quality Award Technology Administration*. Gaithersburg, MD.: National Institute of Standards and Technology.
- UNMSM. (12 de abril de 2013). <http://www.unmsm.edu.pe>. Obtenido de http://www.unmsm.edu.pe/archivos/MD_UNMSM_POLIDEPORTIVO.pdf
- UNMSM, f. D. (15 de noviembre de 2017). administracion.unmsm.edu.pe. Recuperado el 2019, de administracion.unmsm.edu.pe:

<https://administracion.unmsm.edu.pe/images/Reglamentos-directivas/ANEXO-RR-06969-R-17-REGLAMENTO-GENERAL-DE-DEPORTES.pdf>

UNMSM, F. D. (15 de noviembre de 2017). *administracion.unmsm.edu.pe*. Recuperado el 2019, de *administracion.unmsm.edu.pe*: <https://administracion.unmsm.edu.pe/images/Reglamentos-directivas/ANEXO-RR-06969-R-17-REGLAMENTO-GENERAL-DE-DEPORTES.pdf>

Wikipedia. (18 de Febrero de 2018). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia.

Yapo Esteban, R. G. (2014). “*ACTIVIDAD FÍSICA EN ESTUDIANTES DE LA ESCUELA DE TECNOLOGÍA MÉDICA DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS EN EL MES DE DICIEMBRE DEL 2013*”. Lima.

ANEXOS

Anexo 1. Publicación en el diario el Comercio



Figura 64. Publicación en el diario el Comercio sobre campeonato obtenido por la Universidad de Lima en Chiclayo 2016
 Fuente. Diario el Comercio diciembre 2016

Anexo 2. Rebote mediático de noticias sobre convenios para el deporte en la UNMSM.



Figura 65. Rebote mediático en la WEB, convenio entre la UNMSM y Universitario de deportes.

Fuente. Portal Web América noticias, Julio 2019


Anexo 3. Articulación de estrategias con el IPD.



Figura 65. Articulación de estrategias con el IPD.
Fuente. Portal Web UNMSM, mayo 2019

Anexo 4. Inicio de Mejoras apoyo al deportista calificado.

unmsm.edu.pe/noticias/ver/Aldair-Escobar-multicampeon-sanmarquino-competira-Juegos-Mundiales-Un

 **Noticias**
Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Director




Noticias Eventos Revista virtual Galería de fotos Galería de videos


Aldair Escobar, el multicampeón sanmarquino que competirá en los Juegos Mundiales Universitarios

Noticias • Aldair Escobar, el multicampeón sanmarquino que competirá en los Juegos Mundiales Universitarios

Aldair Escobar, el multicampeón sanmarquino que competirá en los Juegos Mundiales Universitarios

Viernes, 21 de Junio de 2019 2302 2

Compartir en:   

 13 años de carrera en el taekwondo parecen muchos para su edad. A sus cortos 20 años, Aldair Escobar ya ha conseguido 7 medallas de oro y 1 de plata en campeonatos universitarios, 5 medallas en torneos internacionales y, a nivel nacional, ya perdió la cuenta, pero calcula que aproximadamente 50 preseas.

Sus inicios no fueron fáciles. A los 7 años, la directora del colegio en el que estudiaba le recomendó que practique una actividad deportiva, debido a que presentaba problemas de hiperactividad.

Aldair Escobar fue reconocido hace poco por el IPD como mejor deportista universitario del país.

Como si el destino se hubiera puesto de acuerdo, a escasas cuadras de su domicilio en Caquetá, había una academia de taekwondo. Fue ahí donde comenzó a practicar el arte marcial que, desde ese momento, le cambiaría la vida.

"Mis padres buscaban inculcar en mí disciplina, respeto y perseverancia. Esto fue lo que les motivó para que me puedan poner a practicar el taekwondo. Vieron resultados y mi primer gran objetivo fue ser cinturón negro", expresó el deportista sanmarquino.

Ingresó a la especialidad de Ingeniería Electrónica en San Marcos bajo la modalidad de deportista calificado, a pesar de que sabía lo complicado que es llevar los estudios de la mano con el deporte.

"Se puede lograr, pero debes tener la idea de que no eres un chico regular, que no vas a poder avanzar como tus demás compañeros y que vas a tener que hacer muchos sacrificios, pero es el camino que yo he decidido tomar. Siento que tengo la oportunidad de hacer historia con el deporte y dejar un legado a la universidad y al país", manifestó

Figura 66. Inicio de Mejoras apoyo al deportista calificado

Fuente. Portal Web UNMSM, junio, 2019

Anexo 5. Oficio de Validación, y Apoyo a la Investigación de tesis.



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA

OFICINA GENERAL DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

«AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL»

Lima, 22 de mayo de 2018

OFICIO CIRCULAR N° 065/DGA-OGBU/2018

Señor Doctor
GUILLERMO AZNARÁN CASTILLO
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Presente



Asunto : ENCUESTA DEPORTIVA UNIVERSITARIA 2018.

Me dirijo usted para saludarlo cordialmente y, a la vez, solicitar su apoyo en la ENCUESTA DEPORTIVA UNIVERSITARIA 2018, la cual se tiene por objeto conocer el nivel de práctica deportiva en la UNMSM, a través de la Investigación exploratoria en la Encuesta de Hábitos Deportivos, en la que se recoge información relativa a los hábitos deportivos de la Población de estudiantes de pregrado y la percepción sobre diferentes aspectos relacionados con la Administración de la gestión del deporte en la UNMSM. Se trata entonces, de conocer la situación actual de la práctica deportiva en la Comunidad Universitaria en el campus principal de la UNMSM.

En ese sentido, el Sr. Manuel Alexander Díaz Rodríguez, alumno de la Maestría en Administración con mención en Gestión Empresarial de la UNMSM, estará realizando las encuestas del 22 de mayo al viernes 8 de Junio del presente, solicitamos se le brinden las facilidades del caso.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para expresar mi mayor consideración y estima personal.

Atentamente,


Sr. David Guardia Caja
Jefe de la Oficina General de Bienestar Universitario

DGC/rc.

Figura 67. Encuesta de Hábitos deportivos en la UNMSM

Fuente. Archivos Oficina General de Bienestar Universitario (OGBU) UNMSM, mayo 2018.

Anexo 6. Resumen de Actividades deportivas en la UNMSM, año 2016

12.24 OFICINA DE DEPORTES Y RECREACIÓN: ACTIVIDADES REALIZADAS, 2016

Nombre de la Actividad	Fecha		Descripción	Participantes (alumnos, docentes, etc.)	Participantes	
	Inicio	Fin				
Total					4167	
Ajedrez	04 de enero	30 de junio	Campeonato Nacional FPDA I hexa UNMSM	Alumnos de Pregrado	12	
Atletismo			Campeonato Nacional Interuniversitario		49	
Basquetbol Femenino			Campeonato Apertura FED		14	
Basquetbol Masculino					16	
Esgrima Deportiva			Preparación Especial Técnico y Táctico Inter - Universitario I		20	
Futbol			Interfacultades División I Ascenso Apertura		26	
Futsal Damas			Preparación Competitiva T		16	
Futsal Varones					16	
Gimnasia Aeróbica			Exhibición Aniversario UNMSM		15	
Judo			Campeonato Nacional FEDUP		19	
Karate Do			Trabajo Básico de Karate de Katas		32	
Kung Fu			Preparación Técnico Estratégico y Preparación Psicológica		28	
Levantamiento de Pesas			Preparación Técnica y Física		13	
Lucha Libre			Preparación Física Técnica y Táctica Topes Clubes		20	
Natación			Entrenamiento Capacitación R2 Mvo2 Campeonato Nacional		24	
Taekwondo			Campeonato Nacional Apertura FEDUP		38	
Tenis de Mesa			Preparación Física, Técnica Y Táctica Topes Clubes		13	
Tiro			Concurso 461 Aniversario UNMSM		9	
Vóley Femenino			Etapa Precompetitiva I - Preparación Física, Técnica y Táctica		Alumnos de Pregrado	18
Vóley Masculino						18
Curso Internacional de Sanda	16 de agosto	26 de agosto	Capacitación Física, Técnico y Táctica para los Seleccionados.		28	
Basquetbol Damas	16 de octubre	26 de octubre	Campeonato Nacional Universitario - Organizado por la FEDUP		13	
Basquetbol Varones					16	
Futsal Damas					15	
Futsal Varones					15	
Ajedrez	17 de octubre	21 de octubre			12	
Judo	19 de octubre	21 de octubre			16	
Levantamiento de Pesas	20 de octubre	22 de octubre			12	
Atletismo	20 de octubre	23 de octubre			49	
Esgrima	20 de octubre	20 de octubre	Campeonato a Nivel de Federación de Esgrima y Club.		12	
Futbol	25 de octubre	5 de noviembre	Campeonato Nacional Universitario - Organizado por la FEDUP		27	
Wushu	25 de octubre	28 de octubre			28	
Vóley Damas	26 de octubre	5 de noviembre			18	
Vóley Varones					15	
Tiro	27 de octubre	28 a octubre			6	
Natación	28 de octubre	30 de octubre			24	
Rugby Seven	30 de octubre	31 de octubre			18	
Tenis de Mesa	30 de octubre	3 de noviembre			12	
Taekwondo	31 de octubre	2 de noviembre			42	
Karate	1 de noviembre	5 de noviembre			32	
Atención con Infraestructura a las Facultades y Escuelas Profesionales	1 de junio	17 de diciembre	Actividades recreativas pa		2500	
Lucha Olímpica	26 de noviembre	27 de moviembre	Campeonato Nacional Universitario - Organizado por la FEDUP		17	
Natación	9 de diciembre	9 de diciembre	Campeonato de Club.		24	
Aerobicos-Capoeira- Thai Chi	1 de julio	17 de diciembre	Orientados para la salud	Alumnos, Docentes y Trabajadores	60	
Atención con Infraestructura a Egresados UNMSM	1 de julio	16 de diciembre	Actividades Recreativas p	Egresados UNMSM	100	
Atención con Infraestructura a la EPEF	1 de julio	17 de diciembre	Clases Académicas EPEF	Alumnos EPEF	120	
Atención con Infraestructura a Personal Docentes de la UNMSM	1 de julio	17 de diciembre	Actividades recreativas pa	Docentes UNMSM	200	
Atención con Infraestructura al Personal Administrativo de las Facultades	1 de julio	16 de diciembre		Personal Administrativo General	250	
Gimnasia Aeróbica	25 de noviembre	25 de noviembre	Campeonato a nivel de Federación de Gimnasia Aeróbica y Club Para la Salud	Selección UNMSM y comunidad universitaria	70	

Fuente: Oficina General de Bienestar Universitario.

Figura 68. Resumen de Actividades deportivas en la UNMSM, año 2016

Fuente. Archivos Oficina General de Bienestar Universitario.

Anexo 7. Resumen de Actividades deportivas en la UNMSM, año 2015

ACTIVIDADES REALIZADAS POR LA OFICINA DE DEPORTES Y RECREACIÓN AÑO : 2015

AÑO: 2015					
Nombre de la Actividad	Fecha		Descripción	Participantes (alumnos, docentes, etc.)	N.º de Participantes
	Inicio	Fin			
Total					16737
Aerotron Internacional -Aeróbicos	1 de enero de 2015	30 de junio de 2015	Torneo Interfacultades		16
Deportivo C.U - Futbol Femenino	1 de enero de 2015	30 de junio de 2015	Torneo Interfacultades		18
FEDUP Apertura - Futsal Femenino	1 de enero de 2015	30 de junio de 2015	Torneo Interfacultades		18
FEDUP Apertura - Futsal Masculino	1 de enero de 2015	30 de junio de 2015	Torneo Interfacultades		25
Federación-Lucha Libre	1 de enero de 2015	30 de junio de 2015	Torneo Interfacultades		16
FEDUP Apertura - Voleibol Masculino	1 de enero de 2015	30 de junio de 2015	Torneo Interfacultades		18
FEDUP Apertura - Básquetbol Masculino	1 de enero de 2015	30 de junio de 2015	Torneo Interfacultades		20
FEDUP- Karate Do	1 de enero de 2015	30 de junio de 2015	Torneo Interfacultades		47
Fútbol, Voleibol y Básquetbol	1 de enero de 2015	30 de junio de 2015	Atención a Campos Deportivos		7500
Torneo Interfacultades Aerotron	10 de octubre de 2015	30 de octubre de 2015	Torneo Interfacultades -UNM	Alumnos de Pregrado	300
Torneo Interfacultades Futbol	4 de septiembre de 2015	22 de octubre de 2015	Torneo Interfacultades -UNM		450
Torneo Futsal Varones-Competitiva	3 de septiembre de 2015	23 de octubre de 2015	Torneo Interfacultades		300
Campeonato Nacional Selectivo de la lucha Greco-romana 201	2 de noviembre de 2015	30 de noviembre de 2015	Torneo Interfacultades -UNM		500
Interfacultades Futsal Damas Pre-Grado	1 de enero de 2015	30 de octubre de 2015	Torneo Internacional		30
FEDUP Apertura - Básquetbol Femenino	1 de enero de 2015	30 de junio de 2015	Torneo Interfacultades		15
Deportivo C.U - Esgrima	1 de enero de 2015	30 de junio de 2015	Torneo Interfacultades		10
FEDUP-Federación- Rugby	1 de enero de 2015	30 de junio de 2015	Torneo Interfacultades		30
FEDUP Apertura . Atletismo	1 de enero de 2015	30 de junio de 2015	Torneo Interfacultades		47
FEDUP Apertura -Futbol Masculino	1 de enero de 2015	30 de junio de 2015	Torneo Interfacultades		25
Salud C.U - Aikido	1 de enero de 2015	30 de junio de 2015	Torneo Interfacultades		14
Deportivo C.U - Kendo	1 de enero de 2015	30 de junio de 2015	Torneo Interfacultades		12
FEDUP- Natación	1 de enero de 2015	30 de junio de 2015	Torneo Interfacultades		30
FEDUP- Taekwondo	1 de enero de 2015	30 de junio de 2015	Torneo Interfacultades		28
FEDUP Apertura - Voleibol Femenino	1 de enero de 2015	30 de junio de 2015	Torneo Interfacultades		18
Fútbol Recreativo	1 de enero de 2015	30 de junio de 2015	Atención a Campos Deportivos	Docentes	3500
OGCRI - Juegos Recreativos	1 de enero de 2015	30 de junio de 2015	Atención a Campos Deportivos	Otros	150
Fútbol Recreativo	1 de enero de 2015	30 de junio de 2015	Atención a Campos Deportivos	Administrativos	2400
Fútbol Recreativo	1 de enero de 2015	30 de junio de 2015	Atención a Campos Deportivos	Egresados	1200

Fuente: Oficina General de Bienestar Universitario.

Figura 69. Resumen de Actividades deportivas en la UNMSM, año 2015
Fuente. Archivos Oficina General de Bienestar Universitario

Anexo 8. Disciplinas Deportivas Reconocidas por la UNMSM



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
RECTORADO

Lima, 17 de septiembre del 2018

Se ha expedido: RESOLUCION Rectoral N° 05876-R-18

Lima, 17 de septiembre del 2018

Visto el expediente, con registro de Mesa de Partes General N° 04586-DGA-18 de la Oficina General de Bienestar Universitario, sobre solicitud de modificación del Reglamento General de Deportes.

CONSIDERANDO:

Que mediante Resolución Rectoral N° 06969-R-17 de fecha 16 de noviembre de 2017, se aprobó el Reglamento General de Deportes de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en cuyo Artículo 22° se establece que la universidad reconoce 17 disciplinas deportivas que en ella se indica;

Que con Oficios N.ºs 0976 y 1883/DGA-OGBU/2018, el Jefe (e) de la Oficina General de Bienestar Universitario solicita la modificación del Artículo 22° del Reglamento General de Deportes de la Universidad, aprobado por la Resolución Rectoral N° 06969-R-17, para incluir once (11) disciplinas deportivas que se indica;

Que la Dirección General de Administración con Proveído N° 178-DGA-2018, la Oficina General de Asesoría Legal con Oficio N° 0523-OGAL-R-2018, el Vicerrectorado Académico de Pregrado con Oficio N° 814-VRAP-2018 y la Oficina General de Planificación con Oficio N° 02042-OGPL-2018, emiten opinión favorable;

Que cuenta con el Proveído s/n de fecha 09 de agosto de 2018, del Despacho Rectoral; y,

Estando dentro de las atribuciones conferidas al señor Rector por la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos;

SE RESUELVE:

- 1° Modificar el Artículo 22° del Reglamento General de Deportes de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos aprobado por la Resolución Rectoral N° 06969-R-17 de fecha 16 de noviembre de 2017, para incluir once (11) disciplinas deportivas que se indica, quedando el texto como se señala:

TÍTULO VI: DISCIPLINAS DEPORTIVAS RECONOCIDAS POR LA UNMSM

CAPÍTULO X: DISCIPLINAS DEPORTIVAS

Artículo 22°.- La Universidad Nacional Mayor de San Marcos reconoce **28 disciplinas deportivas**, las cuales son:

1. Aeróbicos
2. Ajedrez
3. Atletismo
4. Basket Ball masculino
5. Físico culturismo
6. Football femenino
7. Football masculino
8. Judo





Universidad Nacional Mayor de San Marcos
 Universidad del Perú. Decana de América
RECTORADO

R. R. N° 05876-R-18

-2-

9. Karate
10. Lucha libre
11. Natación
12. Pesas
13. Potencia
14. Tae Kwon do
15. Tenis de mesa
16. Vóley femenino
17. Vóley masculino
18. Bádminton
19. Handball
20. Básquet femenino
21. Esgrima
22. Fútbol damas
23. Fútbol varones
24. Kung fu
25. Levantamiento de pesas
26. Tiro
27. Tenis de campo
28. Surf

Deportistas de Alto Nivel, Deportistas Calificados y Deportistas Destacados que tuvieran secuela por lesión serán exonerados de la actividad deportiva debidamente comprobada.

Quedando vigente todo lo demás que ella contiene.

- 2° Encargar a la Dirección General de Administración, Facultades, oficinas generales y dependencias de la Universidad, el cumplimiento de la presente resolución rectoral.

Regístrese, comuníquese, publíquese y archívese (fdo) Orestes Cachay Boza, Rector (fdo) Martha Carolina Linares Barrantes, Secretaria General. Lo que transcribo a usted para conocimiento y demás fines.

Atentamente,

ALBERTO RONALD CACERES TAPIA
Jefe de la Secretaría Administrativa



cvr

Figura 70. Disciplinas Deportivas Reconocidas por la UNMSM
 Fuente: Secretaría de Rectorado

**Anexo 9. Cuestionario aplicado al Personal de la Oficina De Deportes y
Recreación de La UNMSM.**

**CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DE LA OFICINA DE DEPORTES Y
RECREACIÓN DE LA UNMSM**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Modelo Malcolm Baldrige

SETIEMBRE DEL 2018

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA OFICINA DE RECREACIÓN Y DEPORTES DE LA UNMSM 2018

A través del presente trabajo de investigación, se quiere recoger la opinión del personal de la Oficina de Recreación y deporte de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con el objetivo de promover iniciativas para la mejora de la calidad en el Sistema de administración deportiva, además facilitar los medios y condiciones de trabajo idóneas en los respectivos puestos de trabajo. A partir de esta información, se iniciará el proceso de Gestión de la Calidad en base al enfoque Malcolm Baldrige. El tratamiento del cuestionario será absolutamente confidencial, se pretende que el personal responda con absoluta libertad y con la mayor veracidad posible.

¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!

INFORMACION DE CARÁCTER GENERAL

Marca con una X aquella respuesta que creas conveniente

Sexo	
Hombre	
Mujer	

¿Cuál es tu condición Laboral?	
Funcionario de carrera	
Funcionario Interino	
Contrato Laboral Fijo	
Contrato laboral eventual	
Contrato indefinido	
C. A. S	

Tiempo Laborado en la UNMSM	
Menos de 5 años	
Entre 6 y 15 años	
Entre 16 y 25 años	
Más de 26 años	

Tiempo Laborado en el puesto	
Menos de 5 años	
Entre 6 y 15 años	
Entre 16 y 25 años	
Más de 26 años	

N° de Puestos en los que has trabajado en la UNMSM	
Menos de 2	
Entre 2 y 5	
Entre 6 y 10	
Más de 10	

Edad	
Menos de 25 años	
Entre 25 y 35 años	
Entre 36 y 45 años	
Entre 46 y 55 años	
Más de 5 años	

Formación Profesional	
Universitaria incompleta	
Posgrado	
Licenciatura	
Secundaria	
Primaria	
Ninguna	

¿Cuál es tu condición Laboral?	
Funcionario de carrera	
Funcionario Interino	
Contrato Laboral Fijo	
Contrato laboral eventual	
Contrato indefinido	
C.A.S	

AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCION CON LOS COMPAÑEROS		Totalmente en desacuerdo			En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
13	La relacion con los compañeros de trabajo es buena y sinérgica.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Me siento parte de un equipo de trabajo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	El ambiente de trabajo me produce stress.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Tengo iniciativa para mejorar el ambiente de mi lugar de trabajo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN		Totalmente en desacuerdo			En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
19	La comunicación interna dentro de la unidad funciona correctamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Me resulta fácil la comunicación con mi responsable	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Conozco los servicios que prestan otras unidades de la universidad.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Tenemos una adecuada coordinación con otras unidades de la universidad.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	La comunicación entre el personal de la unidad y los usuarios es buena.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS		Totalmente en desacuerdo			En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
25	Las condiciones de trabajo de mi unidad son seguras (no representan riesgos para la salud)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Las condiciones ambientales de la unidad (Climatizacion, iluminacion, decoracion, ruidos, ventilacion...)Facilita mi actividad diaria	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Las Instalaciones de la unidad (superficie, dotacion de mobiliario, equipos tecnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Las herramientas informaticas que utilizo estan bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Los espacios determinados para los puestos de trabajo son amplios y permiten libre desembolvimiento	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Existen espacios determinados para reuniones de trabajo debidamente adecuados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

FORMACIÓN		Totalmente en desacuerdo			En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
31	Recibo la formacion y capacitacion necesaria para desempeñarme correctamente en mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Conozco el ROF y MOF de la Unidad, el plan de capacitacion de la jefatura es util.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	Mis necesidades con respecto plan de capacitacion han sido atendidas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	Cuando es necesario, la universidad me facilita formacion y capacitacion.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	Cuando la UNMSM implanta una nueva aplicación informatica(sistema de gestion)nuevos procedimientos, etc, la formacion que recibo es suficiente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	La dirección se preocupa por mi formación profesional y hace seguimiento a mis logros en el puesto de trabajo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

IMPLICACIÓN EN LA MEJORA		Totalmente en desacuerdo			En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
37	Entre los objetivos de mi unidad, es prioridad la mejora de la calidad de los servicios que prestamos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	El responsable de mi unidad pone en marcha iniciativas de mejora.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora. (Se puede mejorar).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	En mi unidad se me consulta sobre iniciativas para la mejora de la calidad.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41	Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de mi unidad (Compromiso con la unidad).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42	En los dos últimos años he percibido una tendencia a mejorar en mi unidad.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO		Totalmente en desacuerdo			En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
43	Estoy motivado para realizar mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44	Se reconoce adecuadamente las tareas que realizo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45	Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se me reconoce.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46	En general, las condiciones laborales(salario, horarios, vacaciones, beneficios, sociales,etc)son satisfactorias.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47	La universidad me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48	El nombre y prestigio de la UNMSM son gratificantes para mí.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49	En general, me siento satisfecho en mi unidad.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Comentarios y sugerencias

Por favor, señala tres sugerencias de mejora en las áreas que consideras prioritarias en la Unidad de deportes y recreación de la UNMSM.

1. _____

2. _____

3. _____

Otros comentarios:

Anexo 10. Cuestionario De Encuesta de Hábitos Deportivos

ENCUESTA DEPORTIVA 2018 – UNMSM

Carné Universitario nro.: Ciclo de Estudios:

Peso: Talla: Edad: Sexo:

Nombres y apellidos:

I.- HÁBITOS DEPORTIVOS:

La formación de hábitos deportivos saludables dirigida al desarrollo integral de los alumnos, se presenta hoy como un reto ineludible ante las necesidades que plantea la sociedad y por tanto, fundamental en los procesos de mejora continua de nuestra querida universidad.

Actividad Física.

Es un concepto amplio basado en el ejercicio físico sistemático que contempla acciones motrices que buscan desarrollar las capacidades aeróbicas, el control de la composición corporal y el fortalecimiento de los diversos grupos musculares.

El sujeto controla y dirige todas las actividades de acuerdo con sus posibilidades e interés.

Deporte.

Es toda actividad física de naturaleza competitiva, gobernada por reglas que se encuentran institucionalizadas. A diferencia de la actividad física, el deporte tiene un componente competitivo, con una fuerte presencia de las reglas, aceptadas por todos.

Marca con X o un círculo lo que creas conveniente:

1.- ¿Qué tan importante es el deporte en tu vida? Puntaje del 1 al 10, Donde 1 es Nada importante y 10 es Muy Importante. Marca con X o un círculo el nivel que creas pertinente.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2.- ¿Realizas actividad física o Practicas alguna disciplina deportiva? Si la respuesta es negativa, pasar a la pregunta 7.

a) No realizo actividad física b) Hasta una vez a la semana c) tres veces por semana d) Más de 4 veces a la semana. e) Muy esporádicamente (menos de 4 días al mes)

3.- ¿Cuánto tiempo dedicas a cada sesión de entrenamiento o deporte?

a) Más de 2 horas. b) entre 1 y 2 horas c) Entre ½ y 1 hora d) menos de 1/2 Hora e) no realizo actividad deportiva.

4.- ¿En Qué lugar practicas deporte o algún tipo de actividad física?

a) En la universidad b) En mi Barrio c) En un club d) Al aire libre e) campos zonales o espacios destinados por el IPD.

5.- ¿Cual crees que sea el principal motivo por el que decidiste practicar deporte o realizar algún tipo de actividad física?

a) Por salud y bienestar b) Cambiar mi estilo de vida c) Entorno Social (amistades influyentes)
d) Complementa mi formación académica e) Siempre me ha gustado el deporte.

6.- ¿Que deporte practicas en el campus universitario?

a) Fútbol b) Voleibol c) Básquet d) Artes Marciales diversas e) Gimnasio (Pesas)

f) Otro.....

7.- ¿Cual crees que sea el principal motivo por el que NO practicas deporte o realizas actividad Física?

- a) Por salud, Lesiones o discapacidad b) Por falta de tiempo c) NO veo la necesidad de practicarlo
- d) NO hay lugares adecuados donde hacer deporte e) Mi economía no me lo permite.

8.- ¿De tener la posibilidad de practicar algún deporte como parte de tu formación académica (en la curricula de estudios), ¿cuál de los siguientes sería?

- a) Futbol o Futsal b) Vóley c) Básquet d) Atletismo e) Aeróbicos. f) Artes Marciales. g) Actividad física al aire libre con instructor h) Otro.....

II.- SOBRE LA PLANIFICACION ESTATÉGICA, ADMINISTRACIÓN EN GESTIÓN DEPORTIVA Y LOS JUEGOS PANAMERICANOS 2019.

El objetivo de la Administración Deportiva es garantizar el buen funcionamiento de las entidades deportivas ya sean públicas o privadas desde el planeamiento estratégico (planes a corto, mediano y largo plazo), aplicación de procesos, técnicas y habilidades administrativas, se aplica tanto en instituciones deportivas como en programas, proyectos y eventos de carácter deportivo, de recreación, aprovechamiento del tiempo libre, actividad física y a nivel competitivo profesional en el deporte de elite (olimpiadas y campeonatos mundiales).

9.- ¿Qué Importante es para ti que se estimule la práctica del deporte en la universidad? Puntaje del 1 al 10, Donde 1 es Nada importante y 10 es Muy Importante. Marca con X o un círculo el nivel que creas pertinente.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10.- ¿Califique del 1 al 10 que tan satisfecho se encuentra con la labor del personal de la oficina de deportes de la UNMSM?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11.- ¿Califique del 1 al 10, la labor de las autoridades con respecto al planeamiento estratégico y gestión del deporte en la UNMSM?:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12.- ¿En qué nivel de importancia crees que se encuentra el desarrollar masivamente el deporte en la UNMSM para complementar tu actividad académica y cambiar tu gestión de vida a una más sana y saludable? Puntaje del 1 al 10, Donde 1 es Nada importante y 10 es Muy Importante.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13.- ¿De los siguientes aspectos, cual crees ayudaría a mejorar el sistema de administración deportiva en la UNMSM?

- a) Mejorar Infraestructura b) Destinar más recursos para el deporte c) Enfoque de gestión de calidad d) Autonomía del sistema de administración del deporte e) Modernizar y hacer más eficiente la actual gestión deportiva de la Oficina de Bienestar Universitario f) Otro.....

14.- ¿Crees que San Marcos debería aprovechar los Juegos Panamericanos Lima 2019 para...?: (Si desea Puede marcar hasta 2 respuestas)

- a) Generar recursos para Proyectos de desarrollo deportivo en la UNMSM
- b) Organizar y Planificar un mejor Sistema de Administración deportiva en la UNMSM.
- c) Aprovechar el legado en infraestructura deportiva para iniciar la masificación del deporte en la UNMSM.
- d) Rectorado debe tomar la iniciativa y crear políticas de desarrollo deportivo a largo plazo.
- e) Que el deporte en la UNMSM no dependa de la OGBU. Cambiar la administración de Gestión deportiva actual por la autonomía del sistema deportivo, contar con un gerente deportivo con liderazgo y poder de llegada al alumno.

f) Otro.....

Querido Compañero... ¡Gracias por tu apoyo al resurgimiento del deporte San marquino!

Anexo 11. Cuestionario de entrevista con Jaime Pulgar Vidal

- Cuestionario de entrevista con Jaime Pulgar Vidal, Periodista Deportivo, Historiador deportivo, experto en temas deportivos y Docente de la USIL.

“UTILIZANDO AL DEPORTE PARA GENERAR RECURSOS Y VALOR, EN LA UNMSM”.

Preguntas para entrevista a Jaime Pulgar Vidal.

- 1.- Porque es importante el deporte para nuestra sociedad?
- 2.- ¿Qué rol cumplen las universidades en la actualidad deportiva nacional?
- 3.- En relación a otros países, ¿Cree Ud. que Existe un retraso en políticas deportivas que incluyan a las universidades nacionales como parte de su planificación?, ¿Están incluidas estas en el plan nacional de desarrollo deportivo? ¿Se cumple a cabalidad?
- 4.- ¿Porque deberían las Universidades nacionales invertir en deporte?
- 5.- ¿Porque en el entorno del deporte universitario en general, siempre hay errores, fallas y deficiencias en sus procesos? ¿Es en todas universidades este tema recurrente?
- 6.- San Marcos es un caso aislado de superación en deporte a pesar de las limitaciones, a crees que se deba esto?
- 7.- Crees que se debe aprovechar este potencial para tratar de buscar crear proyectos deportivos y recursos propios a la universidad?
- 8.- Explícanos brevemente cual sería las recomendaciones o crítica constructiva al sistema deportivo de la UNMSM. Mejorías que podría implementarse o cambiar totalmente el sistema?.

Anexo 12. Cuestionario de entrevista a Luis Carrillo Pinto

Cuestionario de entrevista a Luis Carrillo Pinto

Experto en Marketing deportivo, Speaker internacional, Docente universitario y Emprendedor de la Plataforma egames.

Tema: El Marketing deportivo aplicado al sistema deportivo de la UNMSM

Presentación del entrevistado: Luis Carrillo Pinto (Experto en Marketing Deportivo, empresario, Speaker y Docente universitario).

1. El Marketing deportivo, conceptos y como se desarrolla en el Perú. Visión General, visión a futuro.
2. La relación estratégica entre el MKT deportivo y las empresas ligadas a él (stakeholders). ¿Existe un BSC para empresas deportivas en relación con lo que buscan en sus objetivos?
3. Que buscan las empresas del deporte y que requiere el deporte de las empresas.
4. Que deportes representan un campo de acción para el marketing deportivo peruano en la actualidad, en cual hay más futuro.
5. La Marca para el MKT deportivo, ¿por qué es fundamental?
6. ¿El consumidor actual del deporte, ha cambiado en relaciona los últimos 20 años? ¿Que buscan ahora? La piratería y la relación con el MKT deportivo.
7. ¿Cómo gerentes deportivos, que se negociar con las empresas que deciden emprender el patrocinio de disciplinas deportivas?
8. Las universidades e institutos superiores son un hervidero de ideas y proyectos, existen muy pocas tesis sobre MKT deportivo, que diferencia existe entre lo que avanzamos en el Perú y lo que hacen en otros países en Sudamérica,
9. San Marcos y su realidad deportiva, la relación con el MKT deportivo, Los juegos Panamericanos, que debería desarrollar la UNMSM para generar valor con el deporte.

10. Un calendario de competencias, transmisión de eventos en la UNMSM, promedios de costos para transmisiones, creación de una liga universitaria preprofesional deportiva.
11. Las leyes y como facilitar el desarrollo del deporte universitario, Como crear engagement con el consumidor – usuario – Estudiante universitario.
12. Como crear valor con el sistema deportivo universitario, unirlo a un sistema deportivo nacional.
13. Despedida, recomendaciones y Agradecimiento.

Anexo 13. Cuestionario de Entrevista a Robert Malca.

Periodista deportivo TV Perú Canal 7

“SISTEMA DE ADMINISTRACION Y GERENCIACIÓN DEPORTIVA DE CALIDAD APLICADO A LA UNMSM”.

Preguntas para entrevista a Robert Malca.

- 1.- ¿Porque es importante el deporte para nuestra sociedad?
- 2.- A su entender: ¿Qué rol cumplen las universidades en la actualidad deportiva nacional?
- 3.- En relación con otros países, ¿Cree Ud. que Existe un retraso en políticas deportivas que incluyan a las universidades nacionales como parte de su planificación?, ¿Están incluidas estas en el plan nacional de desarrollo deportivo? ¿Se cumple a cabalidad?
- 4.- ¿Porque deberían las Universidades nacionales invertir en deporte?
- 5.- ¿Porque en el entorno del deporte universitario en general, siempre hay errores, fallas y deficiencias en sus procesos? ¿Es en todas universidades este tema recurrente?
- 6.- ¿San Marcos es un caso aislado de superación en deporte a pesar de las limitaciones, a crees que se deba esto?
- 7.- ¿Crees que se debe aprovechar este potencial para tratar de buscar crear proyectos deportivos y recursos propios a la universidad?
- 8.- Explícanos brevemente ¿Cuál sería las recomendaciones o crítica constructiva al sistema deportivo de la UNMSM? Mejorías que podría implementarse o cambiar totalmente el sistema.

Anexo 14. Cuestionario de Entrevista a DT. Víctor Rivera.

22 años como Entrenador Profesional de la Liga 1 peruana. Egresado en Máster Internacional en Negocios y Administración de Fútbol, Máster en Gestión Deportiva del Instituto Johan Cruyff.

PROTOCOLO DE LA ENTREVISTA

Entrevistado Nro. 05

Nombres: Director Técnico de Fútbol Profesional - Víctor Rivera

Día: /

Lugar:

.....
.....

Director técnico del club C. D Municipal, Graduado del Johan Cruyff Institut, en la carrera de Gestión y Dirección Deportiva.

EXPLICACIÓN Y METODOLOGÍA DE TRABAJO:

- El entrevistador hará una breve presentación y objetivos de la investigación en la entrevista. Si se considerara que alguna pregunta no debe ser respondida por razones personales o laborales se está en toda libertad de omitirla.
- La entrevista se grabará para recuperar las expresiones originales y como evidencia de la investigación.
- Aclararle a la persona entrevistada que puede preguntar sin ningún temor, el o los términos que no comprenda.

Introducción:

1.- Saludo, Buenos días, profesor: relátenos Brevemente su formación, la relación entre Ud. y el deporte, principales motivaciones que influyeron en para desarrollarse en la industria deportiva.

Sociedad, Estado y deporte

2.- La sociedad y el deporte, la justificación del porque el ser humano debe desarrollar y gestionar adecuadamente el deporte para su provecho.

3.- Políticas deportivas, que entiende por ellas y cuales conoce o tiene conocimiento de las nuevas políticas deportivas que el gobierno el año pasado promulgo.

4.- Que debe mover al Estado para desarrollar políticas deportivas acertadas.

El sistema de administración deportiva

5.- El sistema de administración deportiva, comentario sobre la actualidad que se vive.

¿Conoce algún sistema de administración deportiva en algún otro país? Brevemente explíquenos si es o no eficiente el actual sistema de administración y gestión deportiva en el país.

6.- ¿Que entiende por Gerencia deportiva? Actualidad del gerente deportivo en el País, opiniones y análisis de nuestra realidad en gestión deportiva y ¿cuál es el futuro de esta?

7.- ¿Cuándo el área operativa de un equipo influye en los planes estratégicos de las organizaciones deportivas?

8.- ¿Cuánto influyen las estrategias financieras y de marketing de una organización deportiva para mantener los objetivos deportivos?

Organizaciones deportivas, enfoque estratégico y gestión de la calidad.

9.- ¿Porque les cuesta tanto a las organizaciones deportivas optar por un enfoque estratégico? (Objetivos a largo plazo y dirigido hacia el consumidor).

10.- Profesor Ud. trabajo varios años en la U. San Martin, ¿cuál fue el cambio que pudo hallar en lo referente a organización con otras organizaciones en las que Ud. pudo trabajar?

11.- ¿La U. San Martin propiciaba becas deportivas a estudiantes con potencial comprobado?

13.- Profesor, denos su apreciación sobre la mejora continua y la calidad total en el deporte, ¿hay casos que Ud. conozca aquí o en algún otro país en donde se trabaje con este enfoque?

14.- ¿En la actualidad, en la organización en la que trabaja actualmente, se utilizan indicadores y medidores de gestión?, ¿Conoce de alguna organización que mantenga un enfoque a la mejora continua?

15.- Apreciaciones finales sobre la entrevista, despedida y alguna recomendación que desee dejarnos.

Muchas gracias, estimado profesor Jorge Rivera por su colaboración.

Anexo 15. Cuestionario de Entrevista Jefe de la Oficina de Deportes y Recreación de la UNMSM.

Entrevista Estructurada Jefatura de Deportes y Recreación de la UNMSM.

Lic. Jorge Javier López

GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA

- 1.- ¿Conoce Ud. o es consciente de los objetivos que persigue la unidad de deportes según lo propuesto anualmente para la UNMSM?
- 2.- ¿Comprende el ROF y MOF correspondiente a su unidad?
- 3.- ¿La dirección de deportes realiza reuniones de gestión?

PLANEAMIENTO

- 4.- ¿En algún momento de su gestión se propuso la iniciación del planeamiento estratégico para iniciar la mejora continua del sistema de administración deportiva en la UNMSM?
- 5.- ¿La administración central en algún momento de su gestión le insto a realizar la implementación del plan estratégico para la oficina de recreación y deportes de la UNMSM?
- 6.- ¿Se ha propuesto algún tipo de gestión para mejorar los resultados de gestión de la oficina de deportes?
- 7.- Los entrenadores de las distintas disciplinas, ¿tienen indicadores de gestión para hacer seguimiento de logros?, ¿La OGBU los capacita buscando que se mantenga la gestión de calidad?

LIDERAZGO

- 8.- ¿De qué manera Ud. cree que ejerce liderazgo en la oficina de deportes?
- 9.- ¿Cuáles son los principales logros institucionales y deportivos que se obtuvieron durante el tiempo que Ud. tiene a la dirección bajo su mando? ¿Cree que su labor tuvo influencia en los resultados obtenidos hasta el momento?
- 10.- ¿En qué aspectos cree Ud. que se basa el liderazgo que aplica en su dirección?, ¿qué tipo de líder se considera?
- 11.- ¿A encabezado, dirigido o diseñado, algún cambio sustancial en la dirección de deportes?

12.- ¿Cree Ud. que la oficina de deportes puede mejorar sus procesos con el fin de crear una mejor gestión del deporte en la UNMSM?

RECURSOS HUMANOS Y RECURSOS MATERIALES PARA EL DEPORTE

13.- ¿Cómo motiva Ud. a sus dirigidos? ¿Consiguió lograr algún objetivo junto a ellos o cambiar su forma de trabajar para ser más eficientes? ¿Qué tipo de enfoque utilizó?

14.- ¿Cree Ud. que del personal que labora en deportes, existe personas que no cumplen con el perfil para el puesto que desempeñan? ¿Se capacita al personal operativo, administrativo y de mantenimiento con qué frecuencia?

15.- ¿Motiva en los trabajadores la iniciativa de cambio o realiza reuniones de motivación para conseguir el logro de los objetivos de su unidad?

16.- ¿Comunica Ud. con anticipación las necesidades, propuestas de mejoría o soluciones a inconvenientes en su unidad? ¿Obtuvo respuesta inmediata de bienestar?

17.- ¿El presupuesto para deporte le parece suficiente? ¿Cree Ud. que debería aumentarse el presupuesto para la unidad de deportes?

Anexo 16. Fotografías

Organización del 1er Ciclo de Conferencias sobre Gerencia Deportiva en la FCA - UNMSM



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

I CICLO DE CONFERENCIAS SOBRE GERENCIA DEPORTIVA

"Empresa y Deporte.
GERENCIA DEPORTIVA, NUEVOS CAMPOS y NUEVOS RETOS del Administrador de Hoy"

DIA: MIERCOLES 28 DE AGOSTO DEL 2013 HORA: 10:00 AM A 2:00 PM HORA PUNTUAL

LUGAR: AUDITORIO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACION DE LA UNMSM

EXPOSITORES:
ANTONIO GARCÍA PYE
(GERENTE DEPORTIVO SELECCIÓN PERUANA)
SUSANA CUBA
(PRESIDENTA del Club Alianza Lima).

COLABORACION: S/. 20.00 PUBLICO GENERAL
SAN MARQUINOS: LIBRE (S/. 5.00 C/CERTIFICADO)

ORGANIZAN:
TERCIO ESTUDIANTIL FCA
ASOCIACION DEPORTIVA Y CULTURAL SAN MARCOS ADECUSAM

Fuente: Facultad de Administración UNMSM

Ponente Ing. Antonio García Pye – Gerente Deportivo de Selección de Fútbol del Perú en Proceso de Clasificatorias Brasil 2014 y Rusia 2018



Fuente: Facultad de Administración UNMSM

Entrevista con Luis Carrillo Pinto – Experto en Marketing Deportivo



Entrevista con el D.T Víctor Rivera – Máster en Dirección de organizaciones Deportivas



Fuente: equipo de Investigación de la Tesis.

Entrevista con Jean Ferrari – Director Nacional de deporte Recreativo del IPD



Asistencia a Congresos sobre Gestión Deportiva y Marketing deportivo organizados por la USMP. Automovilista Jorge Koekling múltiple Ganador del premio Rallye Caminos del Inca – Perú.



Fuente: equipo de Investigación de la Tesis.

*Alumnos de la Facultad de Economía resolviendo la encuesta sobre Hábitos
Deportivos 2018*



Convocatoria para alumnos universitarios, promoción de actividad física y deporte en la UNMSM.



Convocatoria para alumnos universitarios, promoción de actividad física y deporte en Universidades de Chile



Sala de Trofeos deportivos de la Oficina de deportes y recreación de la UNMSM



Sala de Trofeos deportivos de la FCA - UNMSM



Material fotográfico y videos en el proceso de investigación



Certificado de participación como voluntario en Juegos Panamericanos Lima 2019





OGBU - UNIDAD DE DEPORTES UNMSM

PROGRAMA DE TUTORIAS ACADEMICAS AL DEPORTISTA
CALIFICADO | September 19, 2019

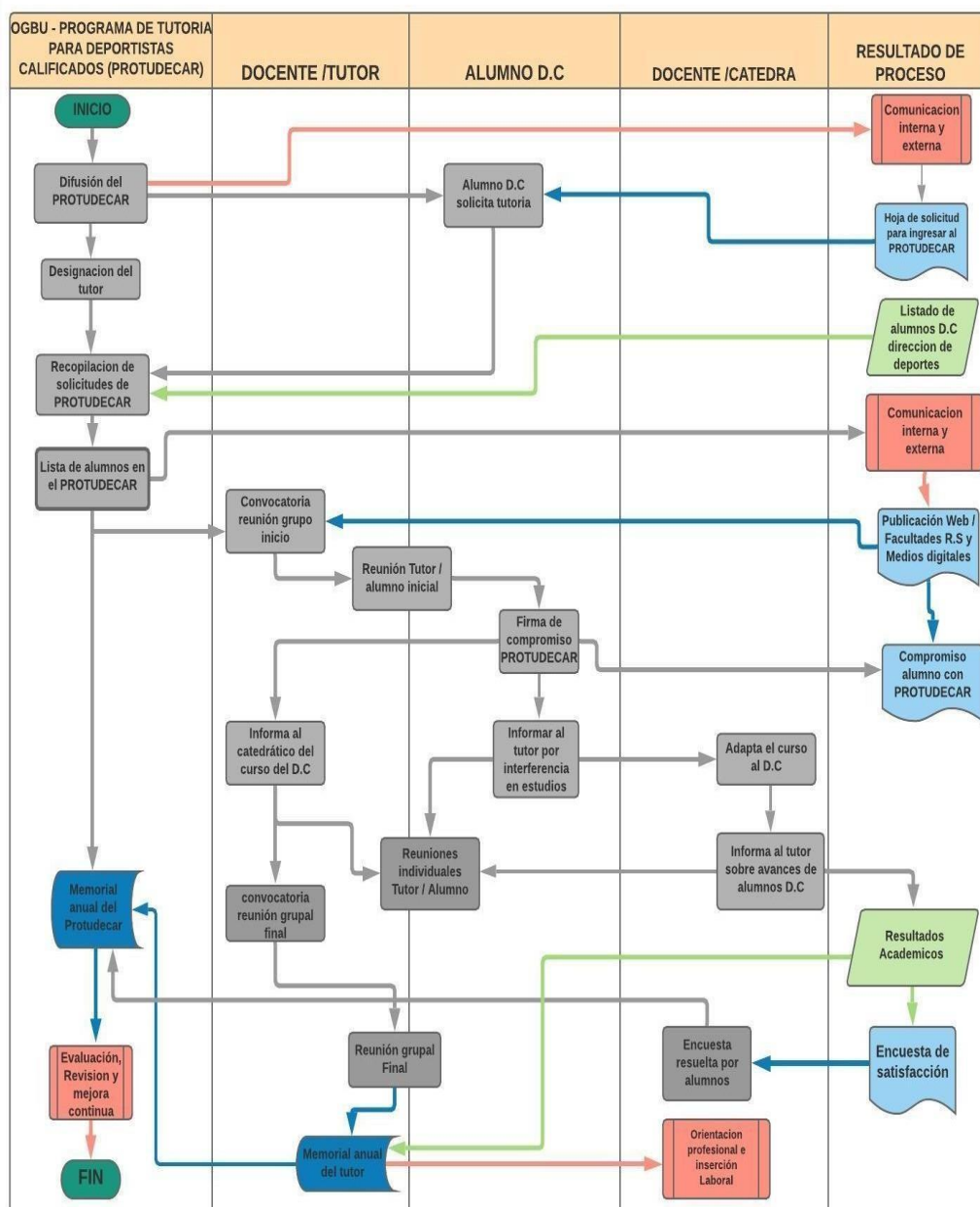


Figura 71. Propuesta para el mejoramiento de Tutorías académicas para Deportistas Calificados de la UNMSM.

Fuente: Creación Propia

Anexo 17. Índice de Siglas Utilizadas

OGBU	Oficina General de Bienestar Universitario de la UNMSM.
SISDEN	Sistema Deportivo Nacional.
UNMSM	Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
ICODER	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.
FEDUP	Federación Deportiva Universitaria del Perú.
R. R.	Resolución Rectoral.
R.S	Responsabilidad Social.
USDHHS	US Department of Health and Human Services.
Dir. Dep.	Dirección de deportes.
Prom.	Promedio.
MODEPS	Modulo de desarrollo deportivo en San Marcos.
II.DD	Infraestructura Deportiva.
FISU	Federation Intenational of Sports University.

Anexo 18. Base de datos de la Investigación

Nro.	Nombres y apellidos	Cod	edad	Peso	Talla	Sexo	m.	DCI	Facultad	ciclo estud.	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4.	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Otra 14
1	Villodas Rosa	17090131	20	56	152	f	1.52	24.24	NN.II	3	4						b	b	7	4	1	8	b	b	d
2	Tito Diana	17090395	19	63	156	f	1.56	25.89	NN.II	3	3	a					b	g	5	2	1	2	a	a	e
3	Villalobos Arita	17090418	19	51	163	f	1.63	19.20	NN.II	3	7	b	b	b	a		b	b	7	7	5	8	c	a	e
4	Aguilar Jhoana	17090398	17	50	160	f	1.60	19.53	NN.II	3	5	a					b	h	8	5	5	5	e	a	b
5	Leyla Figueroa	17090367	18	41	151	f	1.51	17.98	NN.II	3	6	b	b	b	b	b	b	b	7	1	1	7	e	c	e
6	Muñoz Stefhany	17090379	22	61	165	f	1.65	22.41	NN.II	3	4						b	e	7	4	3	3	e	e	c
7	Eliona Collazos	17090363	19	51	162	f	1.62	19.43	NN.II	3	7	a	e	a	a	c	b	c	6	3	3	4	b	a	e
8	Estrella Villena	17090397	19	60	170	f	1.70	20.76	NN.II	3	4	c	c	b	b	b			8	4	3	4	b	d	e
9	Jaulis Alessandra	17090167	20	50	155	f	1.55	20.81	NN.II	3	7	c	c	d	b	e	b	f	9	2	4	#	e	c	e
10	Ana Huanca	17090372	20	53	150	f	1.50	23.56	NN.II	3	4						b	f	8	2	2	8	c	b	e
11	Melanie Choque	17090061	20	60	163	f	1.63	22.58	NN.II	3	7	c	d	b	e		b	g	9	5	6	8	e	b	e
12	Jorge Shimabukuro	17090035	21	63	169	m	1.69	22.06	NN.II	3	3	e	b	d	c	a	b	a	#	5	5	#	e	a	e
13	Juan Figueroa	17090015	19	70	168	m	1.68	24.80	NN.II	3	8	c	b	b	a	g	d	f	9	5	5	8	d	c	e
14	Paul Onofre	18090446	23	68	172	m	1.72	22.99	NN.II	3	#	b	a	b	e	a	b	a	8	3	3	5	e	b	e
15	Isaac Berrospi	17090073	21	53	171	m	1.71	18.13	NN.II	3	5	b	c	d	a	a	b	a	9	5	4	8	b	c	e
16	Nick Barboza	17090045	20	70	169	m	1.69	24.51	Admin	3	5	b	c	b	a	a	b	f	4	4	7	5	c	c	e
17	Tony Iroshi Rozas	17090282	18	74	170	m	1.70	25.61	NN.II	3	6	a	e				b	f	#	6	4	#	e	d	e
18	Diego Quispe	17090231	20	75	162	m	1.62	28.58	NN.II	3	4	b	b	b	b		b	d	7	5	5	8	e	b	b
19	Yupanqui Anderson	17090078	18	65	165	m	1.65	23.88	Admin	3	3	a		a	c	a	b	a	6	4	4	6	c	d	a
20	Eduardo Tello	17090028	21	70	172	m	1.72	23.66	Admin	3	8	b	b	b	e	a	b	a	9	6	7	7	b	b	d
21	Garcia Guido	17090038	22	62	164	m	1.64	23.05	Admin	3	8	b	d	d	a			f	9	5	5	7	a	b	e
22	Quispe, Luis	17170171	20	53	165	m	1.65	19.47	Ing. Ind	3	8	b	b	b	e	a	b	a	8	5	5	#	b	b	a
23	Daniel Arohuillca	17170225	18	70	175	m	1.75	22.86	Ing. Ind	3	9	e	b	a	e	f		a	6	5	6	6	a	a	d
24	Edwyn Chavez	16170038	20	50	168	m	1.68	17.72	Ing. Ind	3	7	b	c	b	e	a		f	9	3	7	7	b	b	e
25	Tony Chavez	17170011	22	57	169	m	1.69	19.96	Ing. Ind	3	#	d	c	a	e	f		g	#	8	9	#	a	b	e
26	Nayza Balbuena	17170199	18	57	160	f	1.60	22.27	Ing. Ind	3	8	b	b	d	a	f	b	h	7	6	7	9	a	a	d
27	Edgar Panduro	17170027	21	73	180	m	1.80	22.53	Ing. Ind	3	8	e					b	c	#	1	3	#	b	b	c
28	Escobar, Gianfranco	17170143	20	85	184	m	1.84	25.11	Ing. Ind	3	7	c	b	a	e	d		f	8	3	5	8	e	a	d
29	Wilder Alvarado	10170140	27	61	172	m	1.72	20.62	Ing. Ind	5	7	e	c	b		f	b	f	8	7	7	9	b	b	e
30	Jaime Paucar P.	17170014	21	64	170	m	1.70	22.15	Ing. Ind	3	7	e	d	b	e	a	b	f	8	4	4	6	c	a	b
31	Tafur, Jose Angel	17170183	19	61	179	m	1.79	19.04	Ing. Ind	3	6	b	c	b	a	c		c	7	6	6	7	b	b	e
32	Rivera Jimmy	17170063	21	68	169	m	1.69	23.81	Ing. Ind	3	7	e	d	b		f	b	d	6	6	7	7	c	b	c
33	Ana Rosa Ventura	17170191	20	60	157	f	1.57	24.34	Ing. Ind	3	7	a					b	d	9	5	7	8	c	b	d
34	Ramos, Wilder	17170172	21	67	170	m	1.70	23.18	Ing. Ind	3	7	a		e	d	a	a	b	a	8	6	5	c	b	e
35	Barragan, Edgardo	17170008	19	57	175	m	1.75	18.61	Ing. Ind	3	4	e	e	d	a	a	b	a	7	5	4	5	e	b	e
36	Trujillo, Alessandro	17170186	20	70	172	m	1.72	23.66	Ing. Ind	3	8	b	c	d	b	c	b	d	#	6	4	6	a	b	e
37	Diaz, Miguel	971317	36	73	173	m	1.73	24.39	Admin	10	#	c	a	a	b	d		f	#	1	1	#	b	a	d
38	Alvaro Solorzano	17170217	19	85	171	m	1.71	29.07	Ing. Ind	3	9	b	c	b	b	c	b	c	#	3	5	7	c	a	b

39	Javier Contreras	17170374	20	60	168	m	1.68	21.26	Ing. Ind	3	7	e	b	d	d	f	b	d	8	4	4	#	e	a	c
40	Valles, Anthony	17170060	19	72	172	m	1.72	24.34	Ing. Ind	3	8	e	e	d	c	a	b	a	#	4	3	9	b	b	e
41	Silva, Clara Ines	17170064	20	51	165	m	1.65	18.73	Ing. Ind	3	7	b	b	d	b	f		c	8	6	7	8	b	b	d
42	Huaraca, Jhuniur	17170205	21	63	164	m	1.64	23.42	Ing. Ind	3	8	e	b	b	c	a	b	a	8	4	4	8	b	c	d
43	Geldres, Raynhold	17090204	21	68	168	m	1.68	24.09	Admin	3	8	b	b	b	e	f	a	h	#	5	5	9	c	a	e
44	Bustamante, Mextly	17090077	20	52	156	f	1.56	21.37	Admin	3	8	c	a	a	e	f	b	h	#	3	3	9	a	c	d
45	Vargas, Ana	17120011	22	52	156	f	1.56	21.37	Economia	3	#	c	b	a	e	e	b	b	8	3	2	8	e	b	c
46	Fuentes, Valeria	17120033	19	53	160	f	1.60	20.70	Economia	3	8	b	c	a	a	f	b	h	8	4	5	7	b	d	e
47	Vadillo, Alvaro	17120088	20	60	173	m	1.73	20.05	Economia	3	8	b	c	a	e	f		c	8	4	3	7	e	c	d
48	Navarro, Piero	17120114	18	75	178	m	1.78	23.67	Economia	3	8	a					b	d	7	3	5	7	b	a	e
49	Galindo, Christian	17120030	20	50	162	m	1.62	19.05	Economia	3	7	e	c	b	a	f	b	h	8	1	2	#	b	c	e
50	Chavez, Jennifer	17120035	19	56	165	f	1.65	20.57	Economia	3	6	e	d	b	a	f		c	8	4	3	7	c	c	d
51	Chero, Jose	17120015	19	68	165	m	1.65	24.98	Economia	3	5	b	b	b	c		b	c	7	4	4	9	c	c	d
52	Bazan, Wagner	16120183	18	50	175	m	1.75	16.33	Economia	3	2						c	f	7	3	3	6	e	b	e
53	Salvador, Enzo	17120182	19	70	172	m	1.72	23.66	Economia	3	6	e	c	d	a	e	b	f	7	4	4	7	e	d	c
54	Eliot Castillo	17120208	23	58	161	m	1.61	22.38	Economia	3	#	c	b	c	e	e		d	#	4	4	#	a	a	c
55	Ccanto Maricielo	17120129	21	55	160	f	1.60	21.48	Economia	3	7	b	c	d	a	f	b	g	8	4	6	7	c	c	e
56	Zuñiga, Carol	17120188	19	51	156	f	1.56	20.96	Economia	3	4	a					b	b	7	5	4	#	a	a	c
57	Paredes, Jorge	17120058	18	50	150	m	1.50	22.22	Economia	3	7	e	e		a	f	b	b	7	5	5	7	c	a	c
58	Montoya, Pelagia	17120113	20	60	160	f	1.60	23.44	Economia	3	7	b	b	d	a		b	h	6	4	4	8	c	c	e
59	Ramos Maria	17120222	19	44	155	f	1.55	18.31	Economia	3	6	a					b	g	8	4	4	8	b	c	d
60	Orrillo, Estefany	17120242	22	46	150	f	1.50	20.44	Economia	3	#						b	f	#	2	2	8	e	a	c
61	Vargas Melissa	17120185	21	54	152	f	1.52	23.37	Economia	3	5	a					b	h	9	1	1	8	c	a	c
62	Basilio Gianella	14120003	22	65	165	m	1.65	23.88	Economia	3	6	e	b		a	f	b	h	9	1	2	9	e	a	b
63	Santiago, Fred	17120245	22	65	165	m	1.65	23.88	Economia	3	6	e	b		a	f	b	h	9	1	2	9	e	a	b
64	Ubaldo, Jairo	17120124	20	60	170	m	1.70	20.76	Economia	3	6	b	c	d	c	a		f	7	6	4	7	d	d	a
65	Cruzado, Gabriela	17120091	18	56	159	f	1.59	22.15	Economia	3	5	a					b	e	7	3	3	7	b	a	c
66	Carlos Aguirre	1712120	19	80	175	m	1.75	26.12	Economia	3	7	e	c	e	a	f	b	f	7	3	2	6	b	b	a
67	Jorge Torero	17120043	19	75	170	m	1.70	25.95	Economia	3	6	b	a	b	c	b	a	b	6	5	2	2	c	c	e
68	Ariana Maquera	1712135	18	48	165	f	1.65	17.63	Economia	3	7	a	e	b	e	a	b	a	7	4	3	7	a	c	e
69	Castro Luis	17120198	18	62	163	m	1.63	23.34	Economia	3	#	e	b	b	e	a	b	a	#	1	1	#	b	c	e
70	Elida Quispe	17090387	19	68	163	f	1.63	25.59	Admin	7	7	b	b	a	e	b	b	b	9	4	4	#	d	a	d
71	Alexis Sotaya	17090139	22	75	171	m	1.71	25.65	Admin	3	7	b	b	a	a	d		h	8	5	6	6	c	b	d
72	Edwin Condor	17060421	20	72	171	m	1.71	24.62	Admin	3	#	c	a	a	b	e	a	d	#	4	2	7	b	a	c
73	Mario Anlas C	17090356	18	75	168	m	1.68	26.57	Admin	3	#	b	a	b	e	f	b	a	#	2	5	7	c	a	e
74	Diego Noriega	15090377	22	70	187	m	1.87	20.02	Admin	3	8	c	b	a	e	a		a	7	5	4	3	c	a	b
75	Luisa Huapaya	17090373	19	55	167	f	1.67	19.72	Admin	3	8	a	e	d	b		b	c	#	4	2	#	e	b	c
76	Mark Guevara	17090368	19	72	171	m	1.71	24.62	Admin	3	8	c	c	d	e	a	b	g	7	3	4	7	c	b	e
77	Dayana Medina	17090376	18	60	154	f	1.54	25.30	Admin	3	5						b	g	8	2	5	8	e	d	e
78	Bryan Triveño	17090396	19	71	168	m	1.68	25.16	Admin	3	5	e	c	d	b	a	b	f	5	5	4	4	b	a	d
79	Pejerrey Jose	17090150		76	171	m	1.71	25.99	Admin	3	8	e	b	b	b	c	b	c	9	4	3	7	b	b	d
80	Renzo Rios	17090134	19	60	174	m	1.74	19.82	Admin	3	5	e	a	b	d	a	b	a	8	4	5	7	b	a	d
81	Luis Ramos	17090412	18	60	166	m	1.66	21.77	Admin	3	5	a	b	a	a	f		h	#	5	4	5	b	c	a
82	Graciela Ledesma	17090126	19	60	165	f	1.65	22.04	Admin	3	6	a					b	g	8	4	4	5	e	a	e

83	Ricardo Morales	17090409	20	61	169	m	1.69	21.36	Admin	3	8	b	a	e	e	a	b	d	8	4	4	4	e	a	c
----	-----------------	----------	----	----	-----	---	------	-------	-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

84	Janeth Quispe	17090388	22	48	154	f	1.54	20.24	Admin	3	7						b	b	#	6	6	9	c	e	a	
85	Aguilar, Grecia	17090416	19	57	155	f	1.55	23.73	Admin	3	7	e	b	a	e	b	b	b	8	5	6	#	e	a	c	
86	Moran, Maria	17090377	20	56	156	f	1.56	23.01	Admin	3	7						b	b	9	5	4	8	c	c	b	
87	Romero, Diego	17090413	18	44	157	f	1.57	17.85	Admin	3	5	b	b	d	b		b	g	7	5	3	5	b	a	d	
88	Ximena Herrera	17090405	20	55	165	f	1.65	20.20	Admin	3	6	b	b	d	b	b	b	b	9	7	3	4	e	b	e	
89	Guillermo Leiva	17090407	20	62	168	m	1.68	21.97	Admin	3	8	e	c	b	e	a		a	7	3	5	7	e	a	b	
90	Lucero Solano	17090169	22	55	165	f	1.65	20.20	Admin	3	8	e	d	b	b	f	b	g	#	1	1	3	e	b	d	
91	Alison Orihuela	17090380	18	56	164	f	1.64	20.82	Admin	3	9	b	b	c	e	b		b	9	6	7	4	b	b	c	
92	Edmundo Perez	17090871	19	69	165	m	1.65	25.34	Admin	3	7	b	d	d	e	e	b	f	8	3	3	4	a	f	d	
93	Menacho, Arianne	17090408	19	65	164	f	1.64	24.17	Admin	3	2	a					b	g	5	2	2	7	b	c	e	
94	Rojas Jhimmy	17090390	22	78	162	m	1.62	29.72	Admin	3	6	b	d	d	a	e	b	c	7	4	4	4	b	a	c	
95	Lisbet Tovar	17090159	18	62	160	f	1.60	24.22	Admin	3	8	c	b	c	a	e	b	g	8	5	5	8	e	e	c	
96	Daniel Saavedra	17170286	22	78	176	m	1.76	25.18	Ing. Ind	3	7	b	c	e	e	f		d	8	6	6	9	e	b	c	
97	David Mellado	17170294	22	67	169	m	1.69	23.46	Ing. Ind	3	5	a					d	h	#	6	5	9	a	e	b	
98	Jorge Villegas	17170288	20	53	166	m	1.66	19.23	Ing. Ind	3	#	b	a	a	e	e	e	a		9	4	5	8	c	a	c
99	Almendra Hinostraza	15170292	20	61	158	f	1.58	24.44	Ing. Ind	3	7	a					b	b	9	4	4	#	e	c	e	
100	James Coaquera	15170261	25	70	176	m	1.76	22.60	Ing. Ind	3	8	c	b	b	b	a		c	8	5	5	6	a	c	b	
101	Chistian Garcia	17170116	20	71	170	m	1.70	24.57	Ing. Ind	3	8	b	b	a	a	a		a	9	5	4	8	b	a	c	
102	Luisa Centeno	17170292	17	58	165	f	1.65	21.30	Ing. Ind	3	6	e	c	a	a	b	b	h	9	6	6	9	a	b	d	
103	Christian Paredes	17170281	21	69	170	m	1.70	23.88	Ing. Ind	3	8						b	a	9	5	5	9	e	d	e	
104	Vigil, Luis	17170218	21	54	152	f	1.52	23.37	Ing. Ind	3	5	a					b	e	6	6	6	7	e	c	d	
105	Jorge Ramos	17170106	20	85	181	m	1.81	25.95	Ing. Ind	3	8	b	a	b	a	a		a	8	5	7	9	a	b	e	
106	Betsy Nieto	17170109	21	48	151	f	1.51	21.05	Ing. Ind	3	6	a					b	f	7	4	4	7	b	a	c	
107	Allpas, Omar	16170293	18	62	160	m	1.60	24.22	Ing. Ind	6	6	b	d	b	a	e	b	a	5	2	2	2	f	e	d	
108	Castillo, Lissete	17170118	22	41	151	f	1.51	17.98	Ing. Ind	3	6	e	d	d	a			e	7	3	5	5	e	a	e	
109	Fernando Ramirez	17170284	21	62	172	m	1.72	20.96	Ing. Ind	3	#	c	c	b	a	a		a	#	3	3	#	a	a	c	
110	Angela Vegas	17170287	22	59	155	f	1.55	24.56	Ing. Ind	3	4	e	c	b	a		b	f	4	1	2	2	e	a	b	
111	Mercedes Espinoza	17170103	21	60	156	f	1.56	24.65	Ing. Ind	3	8	e					b	g	#	4	4	#	b	c	d	
112	Fernando Caceres	17170296	19	55	165	f	1.65	20.20	Ing. Ind	3	3	a					b	b	7	5	6	3	b	e	a	
113	Angela Estrada	17170271	20	49	158	f	1.58	19.63	Ing. Ind	3	6	e	c	d	c			g	8	4	4	8	a	a	c	
114	Aguirre Benavides	17170289	20	56	159	f	1.59	22.15	Ing. Ind	3	8	a	a	a	e	f	e	c	8	1	2	8	e	a	e	
115	Sharon Santos	17170295	20	50	157	f	1.57	20.28	Ing. Ind	3	6	a	a	b	a	a	b	b	8	6	6	6	e	b	d	
116	Wendy Avendaño	17170102	20	70	162	f	1.62	26.67	Ing. Ind	3	3	a	b	a	e	a	b	f	8	4	7	#	b	a	e	
117	Eduardo Fernandez	16090105	20	75	171	m	1.71	25.65	Ing. Ind	5	5	a	b	a	a	b	c	d	#	3	6	#	b	a	e	
118	Torre, Andy	16090122	19	65	175	m	1.75	21.22	NN.II	5	#	c	a	a	e	b			#	3	3	#	a	d	e	
119	Lidy Curioso	14010514	23	52	154	f	1.54	21.93	EE.FF	8	8	c	b	a	e	a	b	a	#	4	4	5	a	a	d	
120	Veronica Zavala	18110578	17	70	170	m	1.70	24.22	EE.FF	1	#	d	a	a	e	c		h	#	5	5	#	f	a	e	
121	Flores, Xiomara	17060258	19	68	160	f	1.60	26.56	EE.FF	3	8	e	a	b	a	a	c	d	#	2	3	2	c	c	e	
122	Estrella, Arlenne	14010226	25	58	160	f	1.60	22.66	Medicina	10	8	c	b	a	e	e	c		9	7	6	9	e	c	d	
123	Martinez, Lucia	14010195	24	55	160	f	1.60	21.48	Medicina	5	9	c	b	a	a	c	a	c	7	5	3	#	f	b	e	
124	Santos, Yashira	18060335	16	46	158	f	1.58	18.43	EE.FF	1	#	d	a	a	e	b		c	#	3	4	#	e	b	c	
125	Pizarro, Carmen	13180111	25	68	166	f	1.66	24.68	Psicologia	9	7	c	b	a	a	c		b	#	5	5	8	a	c	f	
126	Huaman, Lady	13050057	26	62	162	f	1.62	23.62	Odontologia	10	8	c	b	a	e	c		g	#	6	6	#	e	c	e	
127	Castilla, Aracely	10060399	25	61	155	f	1.55	25.39	EE.FF	10	9	b	b	b	a	c	c	c	8	8	7	8	a	b	e	

128	Rojas, Xiomara	10030354	24	62	170	f	1.70	21.45	Letras	8	9	d	a	a	e	c		c	9	l	l	5	d	b	a
-----	----------------	----------	----	----	-----	---	------	-------	--------	---	---	---	---	---	---	---	--	---	---	---	---	---	---	---	---

129	Rubio, Jhoselyn	11070185	25	56	160	f	1.60	21.88	Quimica	2	9	d	a	a	a	d	b	f	8	5	4	4	c	a	e
130	Guerrero Milagros	16010378	21	58	156	f	1.56	23.83	Enfermeria	5	#	c	b	a	a	d		f	#	3	3	#	e	a	d
131	Maquera, Esau	17060070	21	73	176	m	1.76	23.57	EE.FF	3	#	d	a	a	e	d		f	#	1	1	#	e	c	e
132	Santos, Fernando	15060087	20	78	177	m	1.77	24.90	EE.FF	7	#	d	b	a	e	d		f	#	#	7	6	b	c	d
133	Enciso, Jimmy	15130004	25	53	162	m	1.62	20.20	CC.Fisicas	3	#	b	a	a	e	d		f	#	5	5	#	e	b	d
134	Freitas Esther	11090084	24	63	160	f	1.60	24.61	Turismo	10	4	c	b	a	d	d		f	#	4	5	8	b	c	e
135	Evangelista Benji	12190244	25	70	160	m	1.60	27.34	Ing.Elect	4	7	d	b	a	b	d			8	6	8	6	b	a	e
136	Barzola Anthony	13010170	22	60	167	m	1.67	21.51	Tecn. Med	9	9	d	a	a	a	b	b	b	7	6	5	7	c	c	e
137	Barandiaran Rodrigo	17060098	22	69	170	m	1.70	23.88	EE.FF	3	#	d	b	a	e	e	f	b	#	3	3	#	b	b	e
138	Silva Fernando	12120345	22	62	175	m	1.75	20.24	CC.EE	8	8	d	a	a	a	b	b	b	#	2	2	#	c	c	e
139	Guevara Antonio	14060288	24	65	173	m	1.73	21.72	EE.FF	9	9	c	b	a	e	b		c	#	1	1	#	e	b	c
140	Quispe Valentin	13150107	23	75	172	m	1.72	25.35	CC.SS	7	#	c	a	a	e	b	a	b	#	8	9	#	b	b	e
141	Flores Evamaria	13010069	23	75	175	f	1.75	24.49	Obstetricia	5	#	d	a	a	e	a		h	#	3	3	#	e	e	e
142	Chamorro Camilo	17110572	18	70	178	m	1.78	22.09	Contabilidad	3	8	b	a	a	e	b	a		8	5	5	6	c	c	e
143	Acevedo Carlos	15160053	20	60	160	m	1.60	23.44	Ing. Minas	7	5	c	a	a	d	b		b	8	6	4	#	b	c	e
144	Reza Miguel	14090455	23	69	173	m	1.73	23.05	NN.II	9	#	c	a	a	d	b			#	#	2	7	b	a	e
145	Garcia Alonso	18170235	16	75	172	m	1.72	25.35	Ing. Ind	1	8	c	b	a	b	b		b	9	7	8	7	e	c	e
146	Herrera Sabul	13100143	24	63	178	m	1.78	19.88	CC.BB	9	#	c	b	a	b	b			#	2	5	#	e	b	e
147	Chacon Edder	16120205	20	55	164	m	1.64	20.45	CC.EE	5	8	c	a	a	e	b		b	7	4	5	5	b	a	e
148	Garrido Angel	13060303	26	90	168	m	1.68	31.89	Educacion	6	9	d	a	a	e	f			#	9	9	#	d	e	a
149	Aparicio Isaac	18060078	18	86	171	m	1.71	29.41	Educacion	1	#	d	b	a	e	f	b	h	#	4	4	8	d	c	e
150	Buhytrón Fernand	18060080	18	68	163	m	1.63	25.59	Educacion	1	#	d	b	a	e	f	b	d	#	2	2	9	a	c	d
151	Ramos Maily	16010412	21	52	157	f	1.57	21.10	Medicina	5	#	d	a	c	e	b		c	#	7	6	8	d	b	e
152	Sandoval Laidy	18060111	19	60	162	f	1.62	22.86	Educacion	1	#	d	a	a	e	b		d	#	8	8	#	b	a	b
153	Llaguento Darlen	18110419	18	55	169	f	1.69	19.26	Contabilidad	1	#	c	a	a	e	b			#	7	6	7	b	b	e
154	Silva De Maria	18150109	17	78	170	f	1.70	26.99	CC.SS	1	#	c	a	d	e	b	b	b	#	6	7	#	b	a	d
155	Campos Geraldine	18060276	21	61	163	f	1.63	22.96	EE.FF	1	#	c	c	a	e	b		h	#	8	6	6	e	b	e
156	Fuenzalida Belen	18060092	18	64	172	f	1.72	21.63	EE.FF	1	#	c	b	a	e	b		h	#	2	5	5	c	a	e
157	Gamarra Patricia	17067105	27	50	160	f	1.60	19.53	EE.FF	3	#	d	b	c	a	b	a	g	#	5	5	#	e	e	a
158	Zavala Patricia	18110578	17	70	170	f	1.70	24.22	Contabilidad	1	#	d	a	a	e	c		h	#	5	5	#	f	a	e
159	Curioso Susy	14010514	23	52	154	f	1.54	21.93	Tec.Medica	8	8	c	b	a	e	c	b	a	#	4	4	5	a	d	e
160	Montes Juneth	17020263	21	75	173	f	1.73	25.06	Derecho	5	#	a	c	b		b		b	#	4	4	8	c	a	e
161	anonimo	anonimo	19	70	168	m	1.68	24.80	NN.II	3	8	c	b	b	a	g	d	f	9	5	5	8	d	c	e
162	anonimo	anonimo	23	68	172	m	1.72	22.99	NN.II	3	#	b	a	b	e	a	b	a	8	3	3	5	e	b	e
163	anonimo	anonimo	21	53	171	m	1.71	18.13	NN.II	3	5	b	c	d	a	a	b	a	9	5	4	8	b	c	e
164	anonimo	anonimo	20	70	169	m	1.69	24.51	Admin	3	5	b	c	b	a	a	b	f	4	4	7	5	c	c	e
165	anonimo	anonimo	18	74	170	m	1.70	25.61	NN.II	3	6	a	e				b	f	#	6	4	#	e	d	e
166	anonimo	anonimo	20	75	162	m	1.62	28.58	NN.II	3	4	b	b	b	b		b	d	7	5	5	8	e	b	b
167	anonimo	anonimo	18	65	165	m	1.65	23.88	Admin	3	3	a		a	c	a	b	a	6	4	4	6	c	d	a
168	anonimo	anonimo	21	70	172	m	1.72	23.66	Admin	3	8	b	b	b	e	a	b	a	9	6	7	7	b	b	d
169	anonimo	anonimo	22	62	164	m	1.64	23.05	Admin	3	8	b	d	d	a			f	9	5	5	7	a	b	e
170	anonimo	anonimo	20	53	165	m	1.65	19.47	Ing. Ind	3	8	b	b	b	e	a	b	a	8	5	5	#	b	b	a
171	anonimo	anonimo	18	70	175	m	1.75	22.86	Ing. Ind	3	9	e	b	a	e	f		a	6	5	6	6	a	a	d
172	anonimo	anonimo	20	50	168	m	1.68	17.72	Ing. Ind	3	7	b	c	b	e	a		f	9	3	7	7	b	b	e

173	anonimo	anonimo	22	57	169	m	1.69	19.96	Ing. Ind	3	#	d	c	a	e	f		g	#	8	9	#	a	b	e
-----	---------	---------	----	----	-----	---	------	-------	----------	---	---	---	---	---	---	---	--	---	---	---	---	---	---	---	---

174	anonimo	anonimo	18	57	160	f	1.60	22.27	Ing. Ind	3	8	b	b	d	a	f	b	h	7	6	7	9	a	a	d	
175	anonimo	anonimo	21	73	180	m	1.80	22.53	Ing. Ind	3	8	e					b	c	#	1	3	#	b	b	c	
176	anonimo	anonimo	20	85	184	m	1.84	25.11	Ing. Ind	3	7	c	b	a	e	d		f	8	3	5	8	e	a	d	
177	anonimo	anonimo	27	61	172	m	1.72	20.62	Ing. Ind	5	7	e	c	b		f	b	f	8	7	7	9	b	b	e	
178	anonimo	anonimo	21	64	170	m	1.70	22.15	Ing. Ind	3	7	e	d	b	e	a	b	f	8	4	4	6	c	a	b	
179	anonimo	anonimo	19	61	179	m	1.79	19.04	Ing. Ind	3	6	b	c	b	a	c		c	7	6	6	7	b	b	e	
180	anonimo	anonimo	21	68	169	m	1.69	23.81	Ing. Ind	3	7	e	d	b		f	b	d	6	6	7	7	c	b	c	
181	anonimo	anonimo	20	60	157	f	1.57	24.34	Ing. Ind	3	7	a					b	d	9	5	7	8	c	b	d	
182	anonimo	anonimo	21	67	170	m	1.70	23.18	Ing. Ind	3	7	a		e	d	a	a	b	a	8	6	5	c	b	e	
183	anonimo	anonimo	19	57	175	m	1.75	18.61	Ing. Ind	3	4	e	e	d	a	a	b	a	7	5	4	5	e	b	e	
184	anonimo	anonimo	20	70	172	m	1.72	23.66	Ing. Ind	3	8	b	c	d	b	c	b	d	#	6	4	6	a	b	e	
185	anonimo	anonimo	20	61	169	m	1.69	21.36	Admin	3	8	b	a	e	e	a	b	d	8	4	4	4	e	a	c	
186	anonimo	anonimo	22	48	154	f	1.54	20.24	Admin	3	7						b	b	#	6	6	9	c	e	a	
187	anonimo	anonimo	19	57	155	f	1.55	23.73	Admin	3	7	e	b	a	e	b	b	b	8	5	6	#	e	a	c	
188	anonimo	anonimo	20	56	156	f	1.56	23.01	Admin	3	7						b	b	9	5	4	8	c	c	b	
189	anonimo	anonimo	18	44	157	f	1.57	17.85	Admin	3	5	b	b	d	b		b	g	7	5	3	5	b	a	d	
190	anonimo	anonimo	20	55	165	f	1.65	20.20	Admin	3	6	b	b	d	b	b	b	b	9	7	3	4	e	b	e	
191	anonimo	anonimo	20	62	168	m	1.68	21.97	Admin	3	8	e	c	b	e	a		a	7	3	5	7	e	a	b	
192	anonimo	anonimo	22	55	165	f	1.65	20.20	Admin	3	8	e	d	b	b	f	b	g	#	1	1	3	e	b	d	
193	anonimo	anonimo	18	56	164	f	1.64	20.82	Admin	3	9	b	b	c	e	b		b	9	6	7	4	b	b	c	
194	anonimo	anonimo	19	69	165	m	1.65	25.34	Admin	3	7	b	d	d	e	e	b	f	8	3	3	4	a	f	d	
195	anonimo	anonimo	19	65	164	f	1.64	24.17	Admin	3	2	a					b	g	5	2	2	7	b	c	e	
196	anonimo	anonimo	22	78	162	m	1.62	29.72	Admin	3	6	b	d	d	a	e	b	c	7	4	4	4	b	a	c	
197	anonimo	anonimo	18	62	160	f	1.60	24.22	Admin	3	8	c	b	c	a	e	b	g	8	5	5	8	e	e	c	
198	anonimo	anonimo	22	78	176	m	1.76	25.18	Ing. Ind	3	7	b	c	e	e	f		d	8	6	6	9	e	b	c	
199	anonimo	anonimo	22	67	169	m	1.69	23.46	Ing. Ind	3	5	a					d	h	#	6	5	9	a	e	b	
200	anonimo	anonimo	20	53	166	m	1.66	19.23	Ing. Ind	3	#	b	a	e	e	e	a		9	4	5	8	c	a	c	
201	anonimo	anonimo	20	61	158	f	1.58	24.44	Ing. Ind	3	7	a					b	b	9	4	4	#	e	c	e	
202	anonimo	anonimo	25	70	176	m	1.76	22.60	Ing. Ind	3	8	c	b	b	b	a		c	8	5	5	6	a	c	b	
203	anonimo	anonimo	20	71	170	m	1.70	24.57	Ing. Ind	3	8	b	b	a	a	a		a	9	5	4	8	b	a	c	
204	anonimo	anonimo	17	58	165	f	1.65	21.30	Ing. Ind	3	6	e	c	a	a	b	b	h	9	6	6	9	a	b	d	
205	anonimo	anonimo	21	69	170	m	1.70	23.88	Ing. Ind	3	8						b	a	9	5	5	9	e	d	e	
206	anonimo	anonimo	21	54	152	f	1.52	23.37	Ing. Ind	3	5	a					b	e	6	6	6	7	e	c	d	
207	anonimo	anonimo	20	85	181	m	1.81	25.95	Ing. Ind	3	8	b	a	b	a	a		a	8	5	7	9	a	b	e	
208	anonimo	anonimo	21	48	151	f	1.51	21.05	Ing. Ind	3	6	a					b	f	7	4	4	7	b	a	c	
209	anonimo	anonimo	18	62	160	m	1.60	24.22	Ing. Ind	6	6	b	d	b	a	e	b	a	5	2	2	2	f	e	d	
210	anonimo	anonimo	22	41	151	f	1.51	17.98	Ing. Ind	3	6	e	d	d	a			e	7	3	5	5	e	a	e	
211	anonimo	anonimo	21	62	172	m	1.72	20.96	Ing. Ind	3	#	c	c	b	a	a		a	#	3	3	#	a	a	c	
212	anonimo	anonimo	22	59	155	f	1.55	24.56	Ing. Ind	3	4	e	c	b	a		b	f	4	1	2	2	e	a	b	
213	anonimo	anonimo	21	60	156	f	1.56	24.65	Ing. Ind	3	8	e					b	g	#	4	4	#	b	c	d	
214	anonimo	anonimo	19	55	165	f	1.65	20.20	Ing. Ind	3	3	a					b	b	7	5	6	3	b	e	a	
215	anonimo	anonimo	20	49	158	f	1.58	19.63	Ing. Ind	3	6	e	c	d	c			g	8	4	4	8	a	a	c	
216	anonimo	anonimo	20	56	159	f	1.59	22.15	Ing. Ind	3	8	a					f	e	c	8	1	2	8	e	a	e
217	anonimo	anonimo	20	50	157	f	1.57	20.28	Ing. Ind	3	6	a					b	b	8	6	6	6	e	b	d	

218	anonimo	anonimo	20	70	162	f	1.62	26.67	Ing. Ind	3	3	a					b	f	8	4	7	#	b	a	e
-----	---------	---------	----	----	-----	---	------	-------	----------	---	---	---	--	--	--	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---

219	anonimo	anonimo	20	75	171	m	1.71	25.65	Ing. Ind	5	5	a					c	d	#	3	6	#	b	a	e
220	anonimo	anonimo	19	65	175	m	1.75	21.22	NN.II	5	#	c	c	c	d	b			#	3	3	#	a	d	e
221	anonimo	anonimo	23	52	154	f	1.54	21.93	EE.FF	8	8	c	b	a	e	a	b	a	#	4	4	5	a	a	d
222	anonimo	anonimo	17	70	170	m	1.70	24.22	EE.FF	1	#	d	a	a	e	c		h	#	5	5	#	f	a	e
223	anonimo	anonimo	19	68	160	f	1.60	26.56	EE.FF	3	8	e	a	b	a	b		d	#	2	3	2	c	c	e
224	anonimo	anonimo	25	58	160	f	1.60	22.66	Medicina	10	8	c	b	a	e	e	c		9	7	6	9	e	c	d
225	anonimo	anonimo	24	55	160	f	1.60	21.48	Medicina	5	9	c	b	a	a	c	a	c	7	5	3	#	f	b	e
226	anonimo	anonimo	16	46	158	f	1.58	18.43	EE.FF	1	#	d	a	a	e	b		c	#	3	4	#	e	b	c
227	anonimo	anonimo	25	68	166	f	1.66	24.68	Psicologia	9	7	c	b	a	a	c		b	#	5	5	8	a	c	f
228	anonimo	anonimo	26	62	162	f	1.62	23.62	Odontologia	10	8	c	b	a	e	c		g	#	6	6	#	e	c	e
229	anonimo	anonimo	25	61	155	f	1.55	25.39	EE.FF	10	9	b	b	b	a	c	c	c	8	8	7	8	a	b	e
230	anonimo	anonimo	24	62	170	f	1.70	21.45	Letras	8	9	d	a	a	e	c		c	9	1	1	5	d	b	a
231	anonimo	anonimo	25	56	160	f	1.60	21.88	Quimica	2	9	d	a	a	a	d	b	f	8	5	4	4	c	a	
232	anonimo	anonimo	21	58	156	f	1.56	23.83	Enfermeria	5	#	c	b	a	a	d		f	#	3	3	#	e	a	d
233	anonimo	anonimo	21	73	176	m	1.76	23.57	EE.FF	3	#	d	a	a	e	d		f	#	1	1	#	e	c	e
234	anonimo	anonimo	20	78	177	m	1.77	24.90	EE.FF	7	#	d	b	a	e	d		f	#	#	7	6	b	c	d
235	anonimo	anonimo	25	53	162	m	1.62	20.20	CC.Fisicas	3	#	b	a	a	e	d		f	#	5	5	#	e	b	d
236	anonimo	anonimo	24	63	160	f	1.60	24.61	Turismo	10	4	c	b	a	d	d		f	#	4	5	8	b	c	e
237	anonimo	anonimo	25	70	160	m	1.60	27.34	Ing.Elect	4	7	d	b	a	b	d			8	6	8	6	b	a	e
238	anonimo	anonimo	22	60	167	m	1.67	21.51	Tecn. Med	9	9	d	a	a	a	b	b	b	7	6	5	7	c	c	e
239	anonimo	anonimo	22	69	170	m	1.70	23.88	EE.FF	3	#	d	b	a	e	e	f	b	#	3	3	#	b	b	e
240	anonimo	anonimo	22	62	175	m	1.75	20.24	CC.EE	8	8	d	a	a	a	b	b	b	#	2	2	#	c	c	e
241	anonimo	anonimo	24	65	173	m	1.73	21.72	EE.FF	9	9	c	b	a	e	b		c	#	1	1	#	e	b	c
242	anonimo	anonimo	23	75	172	m	1.72	25.35	CC.SS	7	#	c	a	a	e	b	a	b	#	8	9	#	b	b	e
243	anonimo	anonimo	23	75	175	f	1.75	24.49	Obstetricia	5	#	d	a	a	e	a		h	#	3	3	#	e	e	
244	anonimo	anonimo	18	70	178	m	1.78	22.09	Contabilidad	3	8	b	a	a	e	b	a		8	5	5	6	c	c	e
245	anonimo	anonimo	20	60	160	m	1.60	23.44	Ing. Minas	7	5	c	a	a	d	b		b	8	6	4	#	b	c	e
246	anonimo	anonimo	23	69	173	m	1.73	23.05	NN.II	9	#	c	a	a	d	b			#	#	2	7	b	a	e
247	anonimo	anonimo	16	75	172	m	1.72	25.35	Ing. Ind	1	8	c	b	a	b	b		b	9	7	8	7	e	c	e
248	anonimo	anonimo	24	63	178	m	1.78	19.88	CC.BB	9	#	c	b	a	b	b			#	2	5	#	e	b	e
249	anonimo	anonimo	20	55	164	m	1.64	20.45	CC.EE	5	8	c	a	a	e	b		b	7	4	5	5	b	a	e
250	anonimo	anonimo	26	85	168	m	1.68	30.12	Educacion	6	9	d	a	a	e	f			#	9	9	#	d	e	a
251	anonimo	anonimo	18	86	171	m	1.71	29.41	Educacion	1	#	d	b	a	e	f	b	h	#	4	4	8	d	c	e
252	anonimo	anonimo	18	68	163	m	1.63	25.59	Educacion	1	#	d	b	a	e	f	b	d	#	2	2	9	a	c	d
253	anonimo	anonimo	21	73	180	m	1.80	22.53	Ing. Ind	3	8	e					b	c	#	1	3	#	b	b	c
254	anonimo	anonimo	20	85	184	m	1.84	25.11	Ing. Ind	3	7	c	b	a	e	d		f	8	3	5	8	e	a	d
255	anonimo	anonimo	27	61	172	m	1.72	20.62	Ing. Ind	5	7	e	c	b		f	b	f	8	7	7	9	b	b	e
256	anonimo	anonimo	21	64	170	m	1.70	22.15	Ing. Ind	3	7	e	d	b	e	a	b	f	8	4	4	6	c	a	b
257	anonimo	anonimo	19	61	179	m	1.79	19.04	Ing. Ind	3	6	b	c	b	a	c		c	7	6	6	7	b	b	e
258	anonimo	anonimo	21	68	169	m	1.69	23.81	Ing. Ind	3	7	e	d	b		f	b	d	6	6	7	7	c	b	c
259	anonimo	anonimo	20	60	157	f	1.57	24.34	Ing. Ind	3	7	a					b	d	9	5	7	8	c	b	d
260	anonimo	anonimo	21	67	170	m	1.70	23.18	Ing. Ind	3	7	a		e	d	a	a	b	a	8	6	5	c	b	e
261	anonimo	anonimo	19	57	175	m	1.75	18.61	Ing. Ind	3	4	e	e	d	a	a	b	a	7	5	4	5	e	b	e
262	anonimo	anonimo	20	70	172	m	1.72	23.66	Ing. Ind	3	8	b	c	d	b	c	b	d	#	6	4	6	a	b	e

263	anonimo	anonimo	36	73	173	m	1.73	24.39	Admin	10	#	c	a	a	b	d		f	#	l	l	#	b	a	d
-----	---------	---------	----	----	-----	---	------	-------	-------	----	---	---	---	---	---	---	--	---	---	---	---	---	---	---	---

264	anonimo	anonimo	19	85	171	m	1.71	29.07	Ing. Ind	3	9	b	c	b	b	c	b	c	#	3	5	7	c	a	b
265	anonimo	anonimo	20	60	168	m	1.68	21.26	Ing. Ind	3	7	e	b	d	d	f	b	d	8	4	4	#	e	a	c
266	anonimo	anonimo	19	72	172	m	1.72	24.34	Ing. Ind	3	8	e	e	d	c	a	b	a	#	4	3	9	b	b	e
267	anonimo	anonimo	20	51	165	m	1.65	18.73	Ing. Ind	3	7	b	b	d	b	f		c	8	6	7	8	b	b	d
268	anonimo	anonimo	21	63	164	m	1.64	23.42	Ing. Ind	3	8	e	b	b	c	a	b	a	8	4	4	8	b	c	d
269	anonimo	anonimo	21	68	168	m	1.68	24.09	Admin	3	8	b	b	b	e	f	a	h	#	5	5	9	c	a	e
270	anonimo	anonimo	20	52	156	f	1.56	21.37	Admin	3	8	c	a	a	e	f	b	h	#	3	3	9	a	c	d
271	anonimo	anonimo	22	52	156	f	1.56	21.37	Economia	3	#	c	b	a	e	e	b	b	8	3	2	8	e	b	c
272	anonimo	anonimo	19	53	160	f	1.60	20.70	Economia	3	8	b	c	a	a	f	b	h	8	4	5	7	b	d	e
273	anonimo	anonimo	20	60	173	m	1.73	20.05	Economia	3	8	b	c	a	e	f		c	8	4	3	7	e	c	d
274	anonimo	anonimo	18	75	178	m	1.78	23.67	Economia	3	8	a					b	d	7	3	5	7	b	a	e
275	anonimo	anonimo	20	50	162	m	1.62	19.05	Economia	3	7	e	c	b	a	f	b	h	8	1	2	#	b	c	e
276	anonimo	anonimo	19	56	165	f	1.65	20.57	Economia	3	6	e	d	b	a	f		c	8	4	3	7	c	c	d
277	anonimo	anonimo	19	68	165	m	1.65	24.98	Economia	3	5	b	b	b	c		b	c	7	4	4	9	c	c	d
278	anonimo	anonimo	18	50	175	m	1.75	16.33	Economia	3	2						c	f	7	3	3	6	e	b	e
279	anonimo	anonimo	19	70	172	m	1.72	23.66	Economia	3	6	e	c	d	a	e	b	f	7	4	4	7	e	d	c
280	anonimo	anonimo	23	58	161	m	1.61	22.38	Economia	3	#	c	b	c	e	e		d	#	4	4	#	a	a	c
281	anonimo	anonimo	21	55	160	f	1.60	21.48	Economia	3	7	b	c	d	a	f	b	g	8	4	6	7	c	c	e
282	anonimo	anonimo	19	51	156	f	1.56	20.96	Economia	3	4	a					b	b	7	5	4	#	a	a	c
283	anonimo	anonimo	18	50	150	m	1.50	22.22	Economia	3	7	e	e		a	f	b	b	7	5	5	7	c	a	c
284	anonimo	anonimo	20	60	160	f	1.60	23.44	Economia	3	7	b	b	d	a		b	h	6	4	4	8	c	c	e
285	anonimo	anonimo	19	44	155	f	1.55	18.31	Economia	3	6	a					b	g	8	4	4	8	b	c	d
286	anonimo	anonimo	22	46	150	f	1.50	20.44	Economia	3	#						b	f	#	2	2	8	e	a	c
287	anonimo	anonimo	21	54	152	f	1.52	23.37	Economia	3	5	a					b	h	9	1	1	8	c	a	c
288	anonimo	anonimo	22	65	165	m	1.65	23.88	Economia	3	6	e	b		a	f	b	h	9	1	2	9	e	a	b
289	anonimo	anonimo	22	65	165	m	1.65	23.88	Economia	3	6	e	b		a	f	b	h	9	1	2	9	e	a	b
290	anonimo	anonimo	20	70	162	f	1.62	26.67	Ing. Ind	3	3	a					b	f	8	4	7	#	b	a	c
291	anonimo	anonimo	20	75	171	m	1.71	25.65	Ing. Ind	5	5	a					c	d	#	3	6	#	b	a	b
292	anonimo	anonimo	19	65	175	m	1.75	21.22	NN.II	5	#	c	c	c	d	b			#	3	3	#	a	d	c
293	anonimo	anonimo	23	52	154	f	1.54	21.93	EE.FF	8	8	c	b	a	e	a	b	a	#	4	4	5	a	a	e
294	anonimo	anonimo	17	70	170	m	1.70	24.22	EE.FF	1	#	d	a	a	e	c		h	#	5	5	#	f	a	b
295	anonimo	anonimo	19	68	160	f	1.60	26.56	EE.FF	3	8	e	a	b	a	E		d	#	2	3	2	c	c	c
296	anonimo	anonimo	25	58	160	f	1.60	22.66	Medicina	10	8	c	b	a	e	e	c		9	7	6	9	e	c	d
297	anonimo	anonimo	24	55	160	f	1.60	21.48	Medicina	5	9	c	b	a	a	c	a	c	7	5	3	#	f	b	e
298	anonimo	anonimo	16	46	158	f	1.58	18.43	EE.FF	1	#	d	a	a	e	b		c	#	3	4	#	e	b	d
299	anonimo	anonimo	25	68	166	f	1.66	24.68	Psicologia	9	7	c	b	a	a	c		b	#	5	5	8	a	c	e
300	anonimo	anonimo	26	62	162	f	1.62	23.62	Odontologia	10	8	c	b	a	e	c		g	#	6	6	#	e	c	c
301	anonimo	anonimo	25	61	155	f	1.55	25.39	EE.FF	10	9	b	b	b	a	c	c	c	8	8	7	8	a	b	d
302	anonimo	anonimo	24	62	170	f	1.70	21.45	Letras	8	9	d	a	a	e	c		c	9	1	1	5	d	b	e
303	anonimo	anonimo	25	56	160	f	1.60	21.88	Quimica	2	9	d	a	a	a	d	b	f	8	5	4	4	c	a	c
304	anonimo	anonimo	21	58	156	f	1.56	23.83	Enfermeria	5	#	c	b	a	a	d		f	#	3	3	#	e	a	b
305	anonimo	anonimo	21	73	176	m	1.76	23.57	EE.FF	3	#	d	a	a	e	d		f	#	1	1	#	e	c	d
306	anonimo	anonimo	20	78	177	m	1.77	24.90	EE.FF	7	#	d	b	a	e	d		f	#	#	7	6	b	c	a
307	anonimo	anonimo	25	53	162	m	1.62	20.20	CC.Fisicas	3	#	b	a	a	e	d		f	#	5	5	#	e	b	c

308	anonimo	anonimo	24	63	160	f	1.60	24.61	Turismo	10	4	c	b	a	d	d		f	#	4	5	8	b	c	e
-----	---------	---------	----	----	-----	---	------	-------	---------	----	---	---	---	---	---	---	--	---	---	---	---	---	---	---	---

309	anonimo	anonimo	25	70	160	m	1.60	27.34	Ing.Elect	4	7	d	b	a	b	d			8	6	8	6	b	a	d
310	anonimo	anonimo	22	60	167	m	1.67	21.51	Tecn. Med	9	9	d	a	a	a	b	b	b	7	6	5	7	c	c	e
311	anonimo	anonimo	22	69	170	m	1.70	23.88	EE.FF	3	#	d	b	a	e	e	f	b	#	3	3	#	b	b	e
312	anonimo	anonimo	22	62	175	m	1.75	20.24	CC.EE	8	8	d	a	a	a	b	b	b	#	2	2	#	c	c	d
313	anonimo	anonimo	24	65	173	m	1.73	21.72	EE.FF	9	9	c	b	a	e	b		c	#	1	1	#	e	b	c
314	anonimo	anonimo	23	75	172	m	1.72	25.35	CC.SS	7	#	c	a	a	e	b	a	b	#	8	9	#	b	b	d
315	anonimo	anonimo	23	75	175	f	1.75	24.49	Obstetricia	5	#	d	a	a	e	a		h	#	3	3	#	e	e	e
316	anonimo	anonimo	20	70	169	m	1.69	24.51	Admin	3	5	b	c	b	a	a	b	f	4	4	7	5	c	c	e
317	anonimo	anonimo	18	74	170	m	1.70	25.61	NN.II	3	6	a	e				b	f	#	6	4	#	e	d	e
318	anonimo	anonimo	20	75	162	m	1.62	28.58	NN.II	3	4	b	b	b	b		b	d	7	5	5	8	e	b	b
319	anonimo	anonimo	18	65	165	m	1.65	23.88	Admin	3	3	a		a	c	a	b	a	6	4	4	6	c	d	a
320	anonimo	anonimo	21	70	172	m	1.72	23.66	Admin	3	8	b	b	b	e	a	b	a	9	6	7	7	b	b	d
321	anonimo	anonimo	22	48	154	f	1.54	20.24	Admin	3	7						b	b	#	6	6	9	c	e	a
322	anonimo	anonimo	19	57	155	f	1.55	23.73	Admin	3	7	e	b	a	e	b	b	b	8	5	6	#	e	a	c
323	anonimo	anonimo	20	56	156	f	1.56	23.01	Admin	3	7						b	b	9	5	4	8	c	c	b
324	anonimo	anonimo	18	44	157	f	1.57	17.85	Admin	3	5	b	b	d	b		b	g	7	5	3	5	b	a	d
325	anonimo	anonimo	20	55	165	f	1.65	20.20	Admin	3	6	b	b	d	b	b	b	b	9	7	3	4	e	b	e
326	anonimo	anonimo	20	62	168	m	1.68	21.97	Admin	3	8	e	c	b	e	a		a	7	3	5	7	e	a	b
327	anonimo	anonimo	22	55	165	f	1.65	20.20	Admin	3	8	e	d	b	b	f	b	g	#	1	1	3	e	b	d
328	anonimo	anonimo	18	56	164	f	1.64	20.82	Admin	3	9	b	b	c	e	b		b	9	6	7	4	b	b	c
329	anonimo	anonimo	19	69	165	m	1.65	25.34	Admin	3	7	b	d	d	e	e	b	f	8	3	3	4	a	f	d
330	anonimo	anonimo	19	65	164	f	1.64	24.17	Admin	3	2	a					b	g	5	2	2	7	b	c	e
331	anonimo	anonimo	22	78	162	m	1.62	29.72	Admin	3	6	b	d	d	a	e	b	c	7	4	4	4	b	a	c
332	anonimo	anonimo	18	62	160	f	1.60	24.22	Admin	3	8	c	b	c	a	e	b	g	8	5	5	8	e	e	c
333	anonimo	anonimo	22	78	176	m	1.76	25.18	Ing. Ind	3	7	b	c	e	e	f		d	8	6	6	9	e	b	c
334	anonimo	anonimo	22	67	169	m	1.69	23.46	Ing. Ind	3	5	a					d	h	#	6	5	9	a	e	b
335	anonimo	anonimo	20	53	166	m	1.66	19.23	Ing. Ind	3	#	b	a	e	e	e	a		9	4	5	8	c	a	c
336	anonimo	anonimo	20	61	158	f	1.58	24.44	Ing. Ind	3	7	a					b	b	9	4	4	#	e	c	e
337	anonimo	anonimo	25	70	176	m	1.76	22.60	Ing. Ind	3	8	c	b	b	b	a		c	8	5	5	6	a	c	b
338	anonimo	anonimo	20	71	170	m	1.70	24.57	Ing. Ind	3	8	b	b	a	a	a		a	9	5	4	8	b	a	c
339	anonimo	anonimo	17	58	165	f	1.65	21.30	Ing. Ind	3	6	e	c	a	a	b	b	h	9	6	6	9	a	b	d
340	anonimo	anonimo	21	69	170	m	1.70	23.88	Ing. Ind	3	8						b	a	9	5	5	9	e	d	e
341	anonimo	anonimo	21	54	152	f	1.52	23.37	Ing. Ind	3	5	a					b	e	6	6	6	7	e	c	d
342	anonimo	anonimo	20	85	181	m	1.81	25.95	Ing. Ind	3	8	b	a	b	a	a		a	8	5	7	9	a	b	e
343	anonimo	anonimo	21	48	151	f	1.51	21.05	Ing. Ind	3	6	a					b	f	7	4	4	7	b	a	c
344	anonimo	anonimo	18	62	160	m	1.60	24.22	Ing. Ind	6	6	b	d	b	a	e	b	a	5	2	2	2	f	e	d
345	anonimo	anonimo	22	41	151	f	1.51	17.98	Ing. Ind	3	6	e	d	d	a			e	7	3	5	5	e	a	e
346	anonimo	anonimo	21	62	172	m	1.72	20.96	Ing. Ind	3	#	c	c	b	a	a		a	#	3	3	#	a	a	c
347	anonimo	anonimo	22	59	155	f	1.55	24.56	Ing. Ind	3	4	e	c	b	a		b	f	4	1	2	2	e	a	b
348	anonimo	anonimo	21	60	156	f	1.56	24.65	Ing. Ind	3	8	e					b	g	#	4	4	#	b	c	d
349	anonimo	anonimo	20	55	164	m	1.64	20.45	CC.EE	5	8	c	a	a	e	b		b	7	4	5	5	b	a	e
350	anonimo	anonimo	26	78	168	m	1.68	27.64	Educacion	6	9	d	a	a	e	f			#	9	9	#	d	e	a
351	anonimo	anonimo	18	86	171	m	1.71	29.41	Educacion	1	#	d	b	a	e	f	b	h	#	4	4	8	d	c	e
352	anonimo	anonimo	18	68	163	m	1.63	25.59	Educacion	1	#	d	b	a	e	f	b	d	#	2	2	9	a	c	d

353	anonimo	anonimo	21	73	180	m	1.80	22.53	Ing. Ind	3	8	e					b	c	#	l	3	#	b	b	c
-----	---------	---------	----	----	-----	---	------	-------	----------	---	---	---	--	--	--	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---

354	anonimo	anonimo	20	85	184	m	1.84	25.11	Ing. Ind	3	7	c	b	a	e	d		f	8	3	5	8	e	a	d
355	anonimo	anonimo	27	61	172	m	1.72	20.62	Ing. Ind	5	7	e	c	b		f	b	f	8	7	7	9	b	b	e
356	anonimo	anonimo	21	64	170	m	1.70	22.15	Ing. Ind	3	7	e	d	b	e	a	b	f	8	4	4	6	c	a	b
357	anonimo	anonimo	19	61	179	m	1.79	19.04	Ing. Ind	3	6	b	c	b	a	c		c	7	6	6	7	b	b	e
358	anonimo	anonimo	21	68	169	m	1.69	23.81	Ing. Ind	3	7	e	d	b		f	b	d	6	6	7	7	c	b	c
359	anonimo	anonimo	20	60	157	f	1.57	24.34	Ing. Ind	3	7	a					b	d	9	5	7	8	c	b	d
360	anonimo	anonimo	21	67	170	m	1.70	23.18	Ing. Ind	3	7	a		e	d	a	a	b	a	8	6	5	c	b	e
361	anonimo	anonimo	19	57	175	m	1.75	18.61	Ing. Ind	3	4	e	e	d	a	a	b	a	7	5	4	5	e	b	e
362	anonimo	anonimo	20	70	172	m	1.72	23.66	Ing. Ind	3	8	b	c	d	b	c	b	d	#	6	4	6	a	b	e
363	anonimo	anonimo	36	73	173	m	1.73	24.39	Admin	10	#	c	a	a	b	d		f	#	1	1	#	b	a	d
364	anonimo	anonimo	19	85	171	m	1.71	29.07	Ing. Ind	3	9	b	c	b	b	c	b	c	#	3	5	7	c	a	b
365	anonimo	anonimo	20	60	168	m	1.68	21.26	Ing. Ind	3	7	e	b	d	d	f	b	d	8	4	4	#	e	a	c
366	anonimo	anonimo	18	50	150	m	1.50	22.22	Economia	3	7	e	e		a	f	b	b	7	5	5	7	c	a	c
367	anonimo	anonimo	20	60	160	f	1.60	23.44	Economia	3	7	b	b	d	a		b	h	6	4	4	8	c	c	e
368	anonimo	anonimo	19	44	155	f	1.55	18.31	Economia	3	6	a					b	g	8	4	4	8	b	c	d
369	anonimo	anonimo	22	46	150	f	1.50	20.44	Economia	3	#	a	b	a	c	f	b	f	#	2	2	8	e	a	c
370	anonimo	anonimo	21	54	152	f	1.52	23.37	Economia	3	5	a	b	b	a	c	b	h	9	1	1	8	c	a	c
371	anonimo	anonimo	22	65	165	m	1.65	23.88	Economia	3	6	e	b		a	f	b	h	9	1	2	9	e	a	b
372	anonimo	anonimo	22	65	165	m	1.65	23.88	Economia	3	6	e	b		a	f	b	h	9	1	2	9	e	a	b
373	anonimo	anonimo	20	70	162	f	1.62	26.67	Ing. Ind	3	3	a					b	f	8	4	7	#	b	a	c
374	anonimo	anonimo	20	75	171	m	1.71	25.65	Ing. Ind	5	5	a					c	d	#	3	6	#	b	a	b
375	anonimo	anonimo	19	65	175	m	1.75	21.22	NN.II	5	#	c	c	c	d	b			#	3	3	#	a	d	c
376	anonimo	anonimo	23	52	154	f	1.54	21.93	EE.FF	8	8	c	b	a	e	a	b	a	#	4	4	5	a	a	e
377	anonimo	anonimo	17	70	170	m	1.70	24.22	EE.FF	1	#	d	a	a	e	c		h	#	5	5	#	f	a	b
378	anonimo	anonimo	16	75	172	m	1.72	25.35	Ing. Ind	1	8	c	b	a	b	b		b	9	7	8	7	e	c	e
379	anonimo	anonimo	24	63	178	m	1.78	19.88	CC.BB	9	#	c	b	a	b	b			#	2	5	#	e	b	e
380	anonimo	anonimo	20	55	164	m	1.64	20.45	CC.EE	5	8	c	a	a	e	b		b	7	4	5	5	b	a	e

Anexo 19. Informe final del comité para el premio de la Calidad SNI

Informe N° 0009-2019

Señor

Lic. Jorge Javier López

Oficina De Deportes y Recreación de la UNMSM.

Pte.

VALIDACIÓN E INFORME FINAL A LA AUTOEVALUACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA DE LA UNMSM

Que, habiéndose terminado de evaluar mediante el modelo de Gestión de la calidad con el enfoque Malcolm Baldrige a la Oficina de Deportes UNMSM, en la presente se ha podido validar:

Metodología:

El modelo ha sido diseñado para llevar a cabo procesos de auto evaluación y retroalimentar a los interesados. Tiene además tres importantes roles en el fortalecimiento de la competitividad: Ayudar a comprender y gestionar una organización de manera sistémica, Contribuir a mejorar el desempeño y los resultados; facilitar la comparación y el intercambio de mejores prácticas. En este caso, el papel fundamental que cumplen las organizaciones en la gestión de cambio hace la diferencia y el objetivo final es alcanzable en condiciones favorables.

La metodología propuesta por la OGBU, desde la elección de la forma de autoevaluación Cliente – Empresa (personal) que brinda el servicio, utilizando los cuestionarios respectivos y la escala de Likert con valores del 1 al 10, dan la seguridad de conseguir un resultado objetivo, verificable y contrastable con la realidad problemática de la institución evaluada. Los resultados fueron avalados por mi persona y pudieron ayudar a iniciar el plan de mejora propuesto por la misma instrucción.

Por consiguiente, es viable y se aprueba el fondo, propósito y forma de la autoevaluación para los fines pertinentes.

Procedimientos:

La investigación se realizó de la siguiente manera, tomando en cuenta el desarrollo de la misma:

1era Fase: Recolección de información de fuentes primarias, secundarias y terciarias (medios digitales e informáticos) del sistema de administración deportiva en la UNMSM, records históricos, memoriales y resultados deportivos, reportes de alumnos calificados, etc.

2da Fase: Recabar información referente al Modelo de gestión de la calidad propuesto en la investigación, obtener formatos y documentos para autoevaluación por parte del SIN.

3era Fase: Elaboración e implementación del cuestionario de preguntas para encuesta a los alumnos del campus UNMSM, entrevistas video grabadas a expertos del tema deportivo, autoridades de la UNMSM, autoridades del deporte, directores deportivos de otras universidades, docentes, cuestionarios vía Correo electrónico mediante formularios GOOGLE específicamente a los alumnos deportistas calificados.

4ta Fase: Análisis de resultados de encuestas y autoevaluación del sistema deportivo de la UNMSM.

5ta Fase: Análisis, evaluación y emisión de resultados por parte de la SNI mediante el representante de la evaluación para el premio de la calidad y jurado del mismo, el Lic. Percy Romero.

El puntaje de las respuestas a los criterios del Modelo está basado en la evaluación de dos dimensiones: (1) Procesos y (2) Resultados.

Procesos se refiere a los métodos que la organización usa y mejora, los cuales abordan los requerimientos de los Criterios 1 al 6. Los cuatro factores usados para evaluar los procesos son: Enfoque, Despliegue, Aprendizaje e Integración

Resultados se refiere a los logros de su organización, los cuales abordan los requisitos en los Sub-criterios 7.1 a 7.5. Los cuatro factores utilizados para evaluar los resultados son: Nivel, Tendencia, Comparaciones e Integración.

Resultados obtenidos:

Se realizaron 2 mediciones en base a los criterios del Modelo de Gestión de la Calidad Malcolm Baldrige, el primero se realizó en mayo de 2018, el segundo en junio del 2019, la resultante de la diferencia entre ambas mediciones marcara el nivel de influencia del modelo propuesto, al cual le hemos determinado un grado de influencia en base a valores determinados previamente.

Variación entre mediciones Autoevaluación Oficina de Deportes UNMSM.

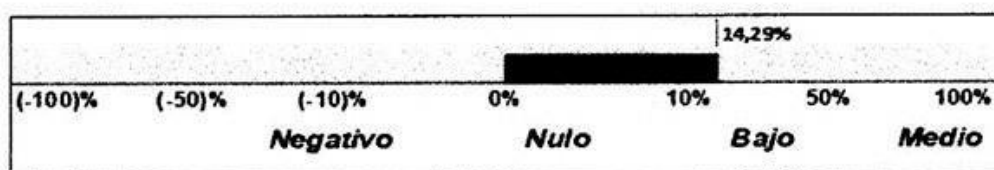
CRITERIO	PUNTUACIÓN MÁXIMA	RESULTADOS 1RA MEDICIÓN OBTENIDOS POR SU ORGANIZACIÓN (%) May - Jun 2018	RESULTADOS 2DA MEDICIÓN OBTENIDOS POR SU ORGANIZACIÓN (%) jun. 2019	VARIACIÓN
1. LIDERAZGO	100%	20.65%	37.10%	16.45%
2. ESTRATEGIA	100%	15.45%	29.09%	13.64%
3. CLIENTES	100%	12.35%	18.82%	6.47%
4. MEDIC. ANÁLISIS Y GC.	100%	13.53%	33.53%	20.00%
5. PERSONAL	100%	18.46%	25.38%	6.92%
6. OPERACIONES	100%	11.88%	30.00%	18.12%
7. RESULTADOS	100%	12.63%	31.05%	18.42%
Promedio				14.29%

Fuente. SNI - Comité para el Premio de la Calidad.

Interpretación de Resultados:

Teniendo en cuenta que el presente trabajo de investigación tiene como objetivo utilizar los lineamientos del Enfoque de la Calidad a modo de simulación que permita encaminar mejoras ostensibles y progresivas en la Gestión de la administración deportiva en la UNMSM, se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

Se puede observar que, la variación entre una medición realizada en mayo 2018 y otra en Junio 2019, tiene como promedio 14,29% entre todos los criterios, además que la mayor diferencia hallada se encuentra en el criterio medición, análisis y Gestión de la calidad, con 20% de diferencia positiva y la de menor diferencia entre una y otra medición se encuentra en el criterio Personal, con una variación del 6,92%. Se puede afirmar que el grado de influencia es de un nivel bajo.



Fuente. Autoevaluación SGC – SNI en base a información recabada.

Intención de Mejora del sistema:

Luego de observados los resultados en ambas mediciones, los criterios a mejorar como son Clientes, personal y estrategia, son la principal preocupación por los implicados en la mejora, como es el rectorado mediante sus oficinas de Bienestar universitario y la oficina de deportes y recreación, han mantenido en todo momento conversaciones y reuniones destinadas a iniciar el plan estratégico para la unidad de deportes, replantear

políticas que favorezcan a la difusión del deporte para la masificación, -crear oferta deportiva para alumnos, docentes y externos que permitan conseguir nuevos usuarios y beneficiarios de las bondades del sistema deportivo en la UNMSM, en lo referente al criterio personal las capacitaciones en atención al cliente, creación de una oficina de ayuda al deportista y un mejor trato al deportista estudiante con un programa de tutorías académicas ha sido implementado para conseguir mejorar en esa parte la relación con los estudiantes deportistas calificados. A modo que el nivel estratégico se fortalezca con medidas o políticas que estimen mejorar el servicio que brindan en la unidad de deportes, se podrán encontrar nuevos resultados que favorezcan la mejora continua en la UNMSM.

Por cuanto, de mantenerse esta tendencia en las mejoras del sistema mencionado, en un futuro cercano se puede llegar a incluir si es propósito de las autoridades de la UNMSM, en el Premio de la Calidad a la **Oficina de Deportes y Recreación de la UNMSM**.

Además, se ha podido validar cada uno de los procesos realizados en el presente plan de evaluación con el fin de que se brinde la seguridad y confianza a la iniciativa de mantener el nivel de Calidad en relación a entregar un servicio eficiente y satisfactorio a los clientes y/o usuarios de los servicios que esta unidad brinda.

Sin más por el momento por informar, estamos al servicio de los interesados.

Atte.



Lic. Percy Romero García

Evaluable premio nacional de Calidad – SNI

Colegio de Administradores de Lima

Nro: 014120

DNI: 25993443



Lima, 23 de julio del 2019.

Presentación
Bases PNC 2020
Organizaciones Ganadoras
Evaluadores

- Evaluadores del PNC y RGPM del Perú
- Orden alfabético: A-C D-G H-L M-Q R
- Evaluadores destacados del PNC y RGPM
- Evaluadores del Premio Iberoamericano

Otros Premios

- 1 Adanaqué Velásquez Jenny Raquel

Galería fotográfica

1. Adriaque Velasquez, Jenny Raquel
2. Albornoz Jimenez Carlos Francisco
3. Alejandro Pozo Cinthya Michella

Guía de Autoevaluación

- 4 Alfaro Paredes Patricia Hortensia
- 5 Aliaga Vera Jaime
- 6 Altamirano Echevarria Maria Magdalena

Ficha de inscripción al PNC

- 6 Altamirano Echevarria Maria Magdalena
7 Alva Leyton Jerinson Joset
8 Anastacio Camacho Leslie Patricia

Reconocimiento a la Gestión

- 9 Arana Bernedo Dagiana Mabel
10 Ashcally Samaniego David Emmanuel
11 Avalos Cisneros Caridad

- 12 Barco Mendoza María del Carmen
13 Barrera Laurente Angélica María

- 44 Baumbach Doreen Elizabeth
45 Bonifacio Perez Yadir
46 Bujaico Carlos Jose Luis

- 16 Bujaico Carlos Jose Luis
17 Cáceres Linares Silvia
18 Camarena Meza José Américo

- 20 Cano Pacheco Juan Carlos

- 221 Carrasco Loyola Milagros
222 Centeno Sánchez Rosa Araceli
223 Cerón Valencia Cecilia Ynés

- 23 Cerón Valencia Cecilia Ynés
24 Cerrón Argandoña José Luis
25 Cháivary Vargas Carmen Gloria

- 26 Chávez Burga Daniel Omar
27 Chávez Nestarez Rodrigo Darío

- 28 Chávez Sevillano Yessica Lillete
29 Collantes Lumbré Dario
30 Coquis Saénz Susan

- 80 Coquis Saenz Susan

Lista oficial de Evaluadores que cumplieron con el Proceso de Evaluación del Premio Nacional a la Calidad y del Reconocimiento a la Gestión de Proyectos de Mejora 2019

61. Martínez Malqui Bianca Makey
62. Meza Santa Cruz Alicia Beatriz
63. Molina Vilchez Jaime Enrique
64. Mondragón Cabellos Karol Madeiryna
65. Mori Medrano Cristina Consuelo
66. Munguía Cruz Suzel
67. Olivares Anchanche Milagros Guadalupe
68. Olivera Nuñez Sandra Milagros
69. Ospino Ricaldi Julissa Rocío del Carmen
70. Othiano Mejía María Jacqueline
71. Palacios Valerio Carolina
72. Paredes Díaz Gisel
73. Peñaflora Mendoza Giovanna
74. Peñafoza Choque Peggy Jennie
75. Peralta Vega Carlos Javier
76. Pizzoni Calle Bruno Antonio
77. Porras Olivera Sandra Katherine
78. Ramos Perez Melissa
79. Rimac Estrella Maribel Janeth
80. Rios Díaz Delia Blanca Milena
81. Rios Ramírez María Magdalena
82. Rios Troncos Norma Odely
83. Rivera Casaretto Pastor
91. Sanchez Bellido Benoni
92. Sanchez Vasquez Sadith Bruselias
93. Saravia Bonifacio Celia Antonia
94. Sato Ramos Sayira Wendoline
95. Sierra Alcazar Cecilia Azucena
96. Simón Flores Claudia Nancy
97. Solís Chucos Glys Golia
98. Talaverano Garcia Julio César
99. Tene Rojas Roxana Jessica
100. Toledo Uribe Rosa Eulalia
101. Ugaz Sotelo Jaime José A.
102. Vara Aguilar José Luis
103. Vargas Zorrilla Ricardo Alfredo
104. Vega Rodríguez Elmer Isidro
105. Ventura Malisquez Carlos Manuel
106. Verdastegui Misme Flor
107. Vilchez Chumán Mauricio Andy
108. Villanueva Córdova Lilia Esmeralda
109. Villagas Vargas Mirian
110. Villena Achata Edgar Doménico
111. Wilson Diaz Luis Angel
112. Zarzo Tolentino Isaias Jerson
113. Zuñiga Vargas Oscar Alberto

Evaluador del PNC y RGPM del Perú

- 86 Romero García Percy Eugenio
87 Salinas Santa Gissela
88 Salomé Sulca Saúl Gustavo
89 Salvatierra Cruz Maribel
90 Salvatierra García Yeimy

Anexo 21. Base de datos con medición de Índice de masa corporal (IMC) de 160 alumnos encuestados

					Normal		Bajo	SobreP	Obesidad 1									
1	56	152	24.24	NORMAL	1					81	60	166	21.77	NORMAL	60			
2	63	156	25.89	SOBREPESO				1		82	60	165	22.04	NORMAL	61			
3	51	163	19.20	NORMAL	2					83	61	169	21.36	NORMAL	62			
4	50	160	19.53	NORMAL	121					84	48	154	20.24	NORMAL	63			
5	41	151	17.98	BAJO PESO		1				85	57	155	23.73	NORMAL	64			
6	61	165	22.41	NORMAL	3					86	56	156	23.01	NORMAL	65			
7	51	162	19.43	NORMAL	4					87	44	157	17.85	BAJO PESO		7		
8	60	170	20.76	NORMAL	5					88	55	165	20.20	NORMAL	66			
9	50	155	20.81	NORMAL	6					89	62	168	21.97	NORMAL	67			
10	53	150	23.56	NORMAL	7					90	55	165	20.20	NORMAL	68			
11	60	163	22.58	NORMAL	8					91	56	164	20.82	NORMAL	69			
12	63	169	22.06	NORMAL	9					92	69	165	25.34	SOBREPESO			15	
13	70	168	24.80	NORMAL	10					93	65	164	24.17	NORMAL	70			
14	68	172	22.99	NORMAL	11					94	78	162	29.72	SOBREPESO			16	
15	53	171	18.13	BAJO PESO		2				95	62	160	24.22	NORMAL	71			
16	70	169	24.51	NORMAL	12					96	78	176	25.18	SOBREPESO			17	
17	74	170	25.61	SOBREPESO			2			97	67	169	23.46	NORMAL	72			
18	75	162	28.58	SOBREPESO			3			98	53	166	19.23	NORMAL	73			
19	65	165	23.88	NORMAL	13					99	61	158	24.44	NORMAL	74			
20	70	172	23.66	NORMAL	14					100	70	176	22.60	NORMAL	75			
21	62	164	23.05	NORMAL	15					101	71	170	24.57	NORMAL	76			
22	53	165	19.47	NORMAL	16					102	58	165	21.30	NORMAL	77			
23	70	175	22.86	NORMAL	17					103	69	170	23.88	NORMAL	78			
24	50	168	17.72	BAJO PESO		3				104	54	152	23.37	NORMAL	79			
25	57	169	19.96	NORMAL	18					105	85	181	26.95	SOBREPESO			18	
26	57	160	22.27	NORMAL	19					106	48	151	21.05	NORMAL	80			
27	73	180	22.53	NORMAL	20					107	62	160	24.22	NORMAL	81			
28	85	184	25.11	SOBREPESO			4			108	41	151	17.98	BAJO PESO		8		
29	61	172	20.62	NORMAL	21					109	62	172	20.96	NORMAL	82			
30	64	170	22.15	NORMAL	22					110	59	155	24.56	NORMAL	83			
31	61	179	19.04	NORMAL	23					111	60	156	24.65	NORMAL	84			
32	68	169	23.81	NORMAL	24					112	55	165	20.20	NORMAL	85			
33	60	157	24.34	NORMAL	25					113	49	158	19.63	NORMAL	86			
34	67	170	23.18	NORMAL	26					114	56	159	22.15	NORMAL	87			
35	57	175	18.61	NORMAL	27					115	50	157	20.28	NORMAL	88			
36	70	172	23.66	NORMAL	28					116	70	162	26.67	SOBREPESO			19	
37	73	173	24.39	NORMAL	29					117	75	171	25.65	SOBREPESO			20	
38	85	171	29.07	SOBREPESO			5			118	65	175	21.22	NORMAL	89			
39	60	168	21.26	NORMAL	30					119	52	154	21.93	NORMAL	90			
40	72	172	24.34	NORMAL	31					120	70	170	24.22	NORMAL	91			
41	51	165	18.73	NORMAL	32					121	68	160	26.56	SOBREPESO			21	
42	63	164	23.42	NORMAL	33					122	58	160	22.66	NORMAL	92			
43	68	168	24.09	NORMAL	34					123	55	160	21.48	NORMAL	93			
44	52	156	21.37	NORMAL	35					124	46	158	18.43	BAJO PESO		9		
45	52	156	21.37	NORMAL	36					125	68	166	24.68	NORMAL	94			
46	53	160	20.70	NORMAL	37					126	62	162	23.62	NORMAL	95			
47	60	173	20.05	NORMAL	38					127	61	155	25.39	SOBREPESO			22	
48	75	178	23.67	NORMAL	39					128	62	170	21.45	NORMAL	96			
49	50	162	19.05	NORMAL	40					129	56	160	21.88	NORMAL	97			
50	56	165	20.57	NORMAL	41					130	58	156	23.83	NORMAL	98			
51	68	165	24.98	SOBREPESO			6			131	73	176	23.57	NORMAL	99			
52	50	175	16.33	BAJO PESO		4				132	78	177	24.90	NORMAL	100			
53	70	172	23.66	NORMAL	42					133	53	162	20.20	NORMAL	101			
54	58	161	22.38	NORMAL	43					134	63	160	24.61	NORMAL	102			
55	55	160	21.48	NORMAL	44					135	70	160	27.34	SOBREPESO			23	
56	51	156	20.96	NORMAL	45					136	60	167	21.51	NORMAL	103			
57	50	150	22.22	NORMAL	46					137	69	170	23.88	NORMAL	104			
58	60	160	23.44	NORMAL	47					138	62	175	20.24	NORMAL	10			
59	44	155	18.31	BAJO PESO		5				139	65	173	21.72	NORMAL	106			
60	46	150	20.44	NORMAL	48					140	75	172	25.35	SOBREPESO			24	
61	54	152	23.37	NORMAL	49					141	75	175	24.49	NORMAL	107			
62	65	165	23.88	NORMAL	50					142	70	178	22.09	NORMAL	108			
63	65	165	23.88	NORMAL	51					143	60	160	23.44	NORMAL	109			
64	60	170	20.76	NORMAL	52					144	69	173	23.05	NORMAL	110			
65	56	159	22.15	NORMAL	53					145	75	172	25.35	SOBREPESO			25	
66	80	175	26.12	SOBREPESO			7			146	63	178	19.88	NORMAL	111			
67	75	170	25.95	SOBREPESO			8			147	55	164	20.45	NORMAL	112			
68	48	165	17.63	BAJO PESO		6				148	90	168	31.89	OBESIDAD TIPO I			1	
69	62	163	23.34	NORMAL	54					149	86	171	29.41	SOBREPESO			26	
70	68	163	25.59	SOBREPESO			9			150	68	163	25.59	SOBREPESO			27	
71	75	171	25.65	SOBREPESO			10			151	52	157	21.10	NORMAL	113			
72	72	171	24.62	NORMAL	55					152	60	162	22.86	NORMAL	114			
73	75	168	26.57	SOBREPESO			11			153	55	169	19.26	NORMAL	115			
74	70	187	20.02	NORMAL	56					154	78	170	26.99	SOBREPESO			28	
75	55	167	19.72	NORMAL	57					155	61	163	22.96	NORMAL	116			
76	72	171	24.62	NORMAL	58					156	64	172	21.63	NORMAL	117			
77	60	154	25.30	SOBREPESO			12			157	50	160	19.53	NORMAL	118			
78	71	168	25.16	SOBREPESO			13			158	70	170	24.22	NORMAL	118			
79	76	171	25.99	SOBREPESO			14			159	52	154	21.93	NORMAL	120			
80	60	174	19.82	NORMAL	59					160	75	173	25.06	SOBREPESO			29	
										Totales				160	121	9	29	1



**MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE
DEPORTES DE LA UNMSM**

EDICIÓN: 1era

M/C_UDUNMSM_Ver. 01

Tomando de referencia peso, talla y sexo, según la OMS, se pudo utilizar la fórmula para referenciar la tipología en el índice de masa corporal tanto para hombres, como para mujeres. Una medida de la obesidad se determina mediante el índice de masa corporal (IMC), que se calcula dividiendo los kilogramos de peso por el cuadrado de la estatura en metros ($IMC = \text{peso [kg]} / \text{estatura [m}^2\text{]}$).

Resultados:

- 121 encuestados presentan un IMC* dentro de los niveles normales
- 9 encuestados presentan un IMC* por debajo de los niveles (Peso bajo).
- 29 encuestados presenta un IMC* por encima del nivel normal, es decir presentansobrepeso.
- 1 encuestado presenta un IMC* que evidencia Obesidad tipo I.

* Según la OMS.

Ficha técnica de la Encuesta

Nombre del proyecto: **“Encuesta sobre hábitos deportivos y Gestión Deportiva 2018 -UNMSM”**


Persona que realiza la encuesta: Maestriza Manuel Alexander Díaz Rodríguez Lugar de la Investigación:

Ciudad universitaria, Calle Carlos Amezaga S/N – Lima. Local de las Facultades de Economía, Contabilidad, Administración, Ingeniería industrial, Gimnasio de la UNMSM.

Universo: Estudiantes regulares de pregrado de la UNMSM, que se encuentran en la ciudad universitaria matriculados en el ciclo 2018-I. Sin límite de edad, ambos sexos. Marco Muestral: Alumnos de las facultades de Economía, Contabilidad, Administración, Ingeniería Industrial y deportistas que asisten al gimnasio de la UNMSM.

Tamaño y distribución de la muestra: 380 planeadas y 160 encuestas realizadas en la prueba piloto en el interior de la UNMSM. 25 para cada una de las 4 facultades elegidas y 60 para alumnos deportistas calificados. Error muestral: 5% para $p=q=50\%$ para un nivel de significación del 95%

Técnica de muestreo: Encuesta presencial con cuestionario. Procedimiento de muestreo: Estratificado por áreas (facultades). Fecha del *trabajo* de campo: del 22 de mayo al 15 de junio del 2018.

	MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE DEPORTES DE LA UNMSM		
	EDICIÓN: 1era	M/C_UDUNMSM_Ver. 01	

ANEXO 22.

MANUAL DE LA CALIDAD



UNIDAD DE DEPORTES

UNMSM

Elaborado por: Manuel Alexander Díaz Rodríguez Fecha: junio 2019	Revisado por: Fecha:	Aprobado por: Fecha:
--	-----------------------------	-----------------------------



**MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE
DEPORTES DE LA UNMSM**

EDICIÓN: 1era

M/C_UDUNMSM_Ver. 01

ÍNDICE

- 1. OBJETO DEL MANUAL**
- 2. ALCANCE**
- 3. PRESENTACIÓN DEL SERVICIO DE ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTES**
- 4. COMPROMISO DE CALIDAD**
- 5. DESARROLLO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**
- 6. ORGANIGRAMA**
- 7. FUNCIONES DE LAS UNIDADES IMPLICADAS**
 - 7.1. Personal Unidad de deportes UNMSM
 - 7.2. Personal de apoyo
 - 7.3. Otras unidades, entidades y organismos
- 8. POLÍTICA DE CALIDAD**
 - 8.1. Misión
 - 8.2. Visión
 - 8.3. Desarrollo de la política de calidad
- 9. DEFINICIONES Y TERMINOLOGÍA**
- 10. GESTIÓN DEL MANUAL**
 - 10.1. Objeto
 - 10.2. Alcance
 - 10.3. Elaboración
 - 10.4. Aprobación
 - 10.5. Revisión
 - 10.6. Publicidad
 - 10.7. Estructura y formato
- 11. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**
 - 11.1. Objeto
 - 11.2. Alcance
 - 11.3. Planificación y elaboración del SGIC
 - 11.4. Mapa general del SGIC (Mapa de procesos)
 - 11.5. Gestión de la documentación
 - 11.6. Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad Malcolm Baldrige
 - 11.7. Cuadro de manuales de organización y procesos
 - 11.8. Cuadro de indicadores



MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE DEPORTES DE LA UNMSM

EDICIÓN: 1era

M/C_UDUNMSM_Ver. 01

1. OBJETO DEL MANUAL

Este manual determina la estructura, mecanismo, acciones y responsabilidades implicadas en el proceso de planificación y promoción de actividades físicas entre los miembros de la comunidad universitaria UNMSM (Alumnos deportistas calificados, de pregrado, personal administrativo, docentes) y la sociedad en general para la consecución y desarrollo de un Sistema de Garantía Interna de Calidad.

2. ALCANCE

Este Manual abarca todo el proceso relacionado con la planificación, organización, promoción, ejecución y supervisión de Actividades Físico-Deportivas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, así como de los espacios (Instalaciones Deportivas) en que éstas se realizan.

El proceso tiene su inicio con la Planificación de las Actividades a desarrollar anualmente y termina con la evaluación de la consecución de los objetivos marcados, así como del grado de satisfacción de los usuarios.

3. PRESENTACIÓN DE LA GERENCIA DE DEPORTES DE LA UNMSM

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en cumplimiento con lo dispuesto en sus Estatutos y ley de promoción y desarrollo del deporte N° 28036, Ley 30476, además de las disposiciones que fundamentan que las universidades están obligadas a coordinar respecto de las 3 (tres) disciplinas deportivas y el inicio de los Programas Deportivos de Alta Competencia (PRODAC) a que se refiere el artículo 131 de la Ley 30220, además de la Ley Universitaria que regula el Servicio de Actividades deportivas y recreativas, como un Servicio básico de asistencia a la Comunidad Universitaria.

Los objetivos de la Gerencia de Deportes de la UNMSM en el Reglamento del Servicio: Cumplir con los fines institucionales de extender la actividad deportiva como desarrollo integral de los miembros de la Comunidad Universitaria (Alumnos deportistas calificados, de pregrado, personal administrativo, docentes) poniendo a disposición de ésta y de la sociedad en general, los medios humanos y materiales necesarios para permitir conciliar la vida académica y el deporte.

Así, la **GERENCIA DE DEPORTES DE LA UNMSM**, es el responsable de la promoción, organización, ejecución y supervisión de las Actividades Deportivas de la UNMSM, mediante al cumplimiento de la **misión** que tiene encomendada:

1.- Mejorar la calidad de vida de los miembros de la comunidad universitaria y de la sociedad en la que ésta se integra, entendiendo el deporte como:

- Parte integrante de la formación de los alumnos de la UNMSM.
- Medio de integración social.
- Fuente de salud.
- Alternativa de ocio.

2.- Impulsar y desarrollar el deporte de competición mediante:

- Programación de competiciones internas.
- Programa de ayudas a deportistas universitarios.
- Participación en las Escuelas Académicas.
- Participación en Juegos Deportivos Nacionales Universitarios y Juegos deportivos Internacionales.



**MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE
DEPORTES DE LA UNMSM**

EDICIÓN: 1era

M/C_UDUNMSM_Ver. 01

3.- Mejorar, conservar y mantener las Instalaciones Deportivas y adaptarlas a las necesidades de la demanda deportiva de la comunidad universitaria y de la sociedad en general.

Para lograrlo, la Unidad de deportes organizará su gestión en varias **unidades de actuación**:

- a. Unidad de Gestión económico-administrativa.
 - a. Control presupuestario y jurídico.
 - b. Divulgación de actividades y servicios.
 - c. Atención e información al usuario.
- b. Unidad de Gestión de actividades y competición.
 - a. Deporte Competición.
 - b. Deporte salud.
 - c. Deporte ocio y recreación.
 - d. Deporte formación
- c. Unidades de Gestión de Instalaciones deportivas.
 - a. Planificación y organización de actividades.
 - b. Gestión de infraestructuras, dotación y mantenimiento de equipamientos y material.
 - c. Organización de eventos

Para cumplir con este cometido, La unidad de deportes de la UNMSM, con sede en la Ciudad Universitaria, tiene los siguientes **Recursos de infraestructura**:

ESTADIO OLIMPICO

El Estadio Olímpico de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, presenta edificaciones de un solo piso que en su conjunto albergan los siguientes ambientes: Cinco Boleterías, Caseta de Control, Vestuarios, Palco Oficial, Cafetería y Siete Módulos de Servicios Higiénicos Generales.

	NIVEL	A. TECHADA (M2.)	A. OCUPADA (M2.)
	1°	4,758.09 m2	128,498.09 m2
TOTALES		4,758.09 m2	128,498.09 m2


Medidas Oficiales de Pista Atlética.

La pista de atletismo oficial para competencias al aire libre debe medir en su circunferencia 400 metros en el carril 1, y en los carriles del 2 al 8 tienen un poco más, quizá entre el 1 y el 8 haya como 40 metros de diferencia.

La pista oficial con 8 carriles, cada carril mide de ancho 1.22 metros y separados por líneas de 5 cms., de ancho a ambos lados. La línea de llegada o de meta mide 5 cms., al igual que todas las líneas de salida.

Las pruebas de atletismo se dividen en pista, campo, pruebas fuera del estadio, pruebas combinadas y campo atraviesa; en este caso particular, nos referimos a la pista atlética, en una Pista Atlética se practican todas las carreras, las que menciono enseguida corresponden a la categoría mayor, y estas son: 100 metros planos, 200 metros planos, 400 metros planos, 110 metros con vallas (varones), 100 metros con vallas (damas), 400 metros con vallas, 800 metros planos, 1,500 metros planos, 3,000 metros planos, 3,000 metros con obstáculos, 5,000 metros planos, 10,000 metros planos, 10,000 metros marcha y raramente los 20,000 metros marcha, relevo 4 x 100 metros (4 atletas corren 100 metros cada uno) y relevo 4 x 400 metros (4 atletas corren 400 metros cada uno).

Cancha auxiliar del estadio UNMSM: Actualmente la Cancha Auxiliar UNMSM de Grass natural (perteneciente al Estadio Monumental UNMSM), se encuentra localizada colindante a la actual Huaca

	MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE DEPORTES DE LA UNMSM	
	EDICIÓN: 1era	M/C_UDUNMSM_Ver. 01

San Marcos, sobre un área ocupada total aproximada de 8,041.33 m2, donde actualmente se desarrolla actividades de Fútbol y Rugby para el Entrenamiento de las selecciones estudiantiles de la UNMSM.

Piscina principal UNMSM: 01 Piscina Olímpica de 25x50x2.20 m. Sin techar.

Gimnasio: Actualmente el Gimnasio UNMSM, se encuentra localizado sobre un área ocupada total aproximada de 4,156.84 m2., compuesta con una volumetría central de triple altura de forma semicircular con cobertura metálica pintada, asentado sobre muros de ladrillo caravista y estructura de muros y columnas de concreto armado, donde se desarrollan las siguientes actividades deportivas externas e internas. (04) campos (Futsal - masculino / femenino, Básquetbol - masculino / femenino y Vóleybol - masculino / femenino) - en el área existente y cancha de bádminton.

4. COMPROMISO DE CALIDAD DE UNIDAD DE DEPORTES DE LA UNMSM.

El aumento en la demanda en el consumo del deporte, de los requerimientos y expectativas de la comunidad universitaria y sus usuarios, ha decidido apostar por un modelo de gestión basado en los principios de calidad y mejora continua, utilizando el enfoque de Calidad del modelo Malcolm Baldrige.

Por ello se apuesta por el establecimiento de la “gestión por procesos” como principio de organización y asignación de sus actividades para la prestación de sus servicios. Tanto los procesos que forman el Mapa de Procesos como la información derivada del sistema de calidad son conocidos detalladamente por todos los miembros del Servicio comprometiéndose con los usuarios para satisfacer plenamente sus necesidades de práctica deportiva en sus variantes de competición, formación, salud, ocio y recreación, a través de nuestros servicios y Recursos, de los que nos consideramos responsables.

Para asegurar el cumplimiento de este compromiso, la **política de calidad de la Unidad de deportes UNMSM**, es conocida y compartida por todos sus miembros y es revisada cada cuatro años por la Dirección para la adecuación a las necesidades presentes y futuras.



**MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE
DEPORTES DE LA UNMSM**

EDICIÓN: 1era

M/C_UDUNMSM_Ver. 01

5. DESARROLLO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

La definición y planificación de las Actividades deportivas corresponde a la Dirección del Servicio. Previo a la realización de esta planificación, se identifican las necesidades y expectativas de los usuarios del Servicio mediante diagnóstico FODA.

Antes del comienzo de cada año académico, se revisan los procesos de las prestaciones que va a ofrecer el Servicio, revisando y preparando la documentación necesaria para el desarrollo de los procesos. Se analizan los índices de seguimiento y evaluación del año anterior en los procesos desarrollados en cada una de las áreas de actuación (Instalaciones deportivas, técnica y económico/administrativa), las quejas y reclamaciones y las encuestas de satisfacción. Con ello se corrigen los defectos y se programan las mejoras en la planificación de cada una de las áreas y unidades.

Una vez realizada la planificación, se procede a la divulgación de sus prestaciones a través de anuncios vía página web, RR.SS y Blogg de deportes de la UNMSM, Informativos en las escuelas académicas, correo electrónico de los alumnos, Banners informativos cerca a las instalaciones deportivas, publicaciones en redes sociales, realizando campañas de información, convocatorias especiales en casos de torneos o campeonatos.

Cuando finalizan los plazos de inscripción establecidos se procede a desarrollar los proyectos deportivos planificados, con la colaboración de las escuelas académicas. Todo ello se realiza mediante procesos interrelacionados con cada uno de los involucrados y responsables de cada facultad, cuidando el cumplimiento de los mismos.

Una vez finalizada cada actividad se realizan a los usuarios encuestas de satisfacción sobre la calidad del servicio deportivo prestado, intentando mejorar los servicios deportivos ofertados, en caso de ser necesario, para satisfacer la demanda de los usuarios.

Los encargados de la gestión deportiva de la Unidad de deportes UNMSM, valida los datos recogidos y se analizan, incluyendo estos datos en la memoria anual del Servicio.

Si el resultado ha sido negativo se establece un plan de mejora de las actuaciones y si éste ha resultado positivo durante el año, se elabora un informe general del proceso y se vuelven a planificar las actividades para el año siguiente.

En todo este proceso, se intenta conocer a los usuarios y cubrir sus necesidades para favorecer el concepto de calidad, intentando obtener resultados positivos en los objetivos generales marcados por el Servicio.

A lo largo de todo el año académico, a los nuevos usuarios se les ofrece la posibilidad de conocer las actividades deportivas y las instalaciones con las que cuenta el Servicio, a través de diferentes medios.



**MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE
DEPORTES DE LA UNMSM**

EDICIÓN: 1era

M/C_UDUNMSM_Ver. 01

6. ORGANIGRAMA



En cuanto a los recursos humanos con que cuenta el Servicio, se distribuyen de la siguiente manera:

- A. Gerente Deportivo**
 - a. Secretaría administrativa
- B. Dirección de la unidad Técnico-deportiva**
 - a. Directores técnicos de las disciplinas
- C. Director de Gestión en Instalaciones deportivas.**
 - a. Oficial de seguridad de espectáculos deportivos.

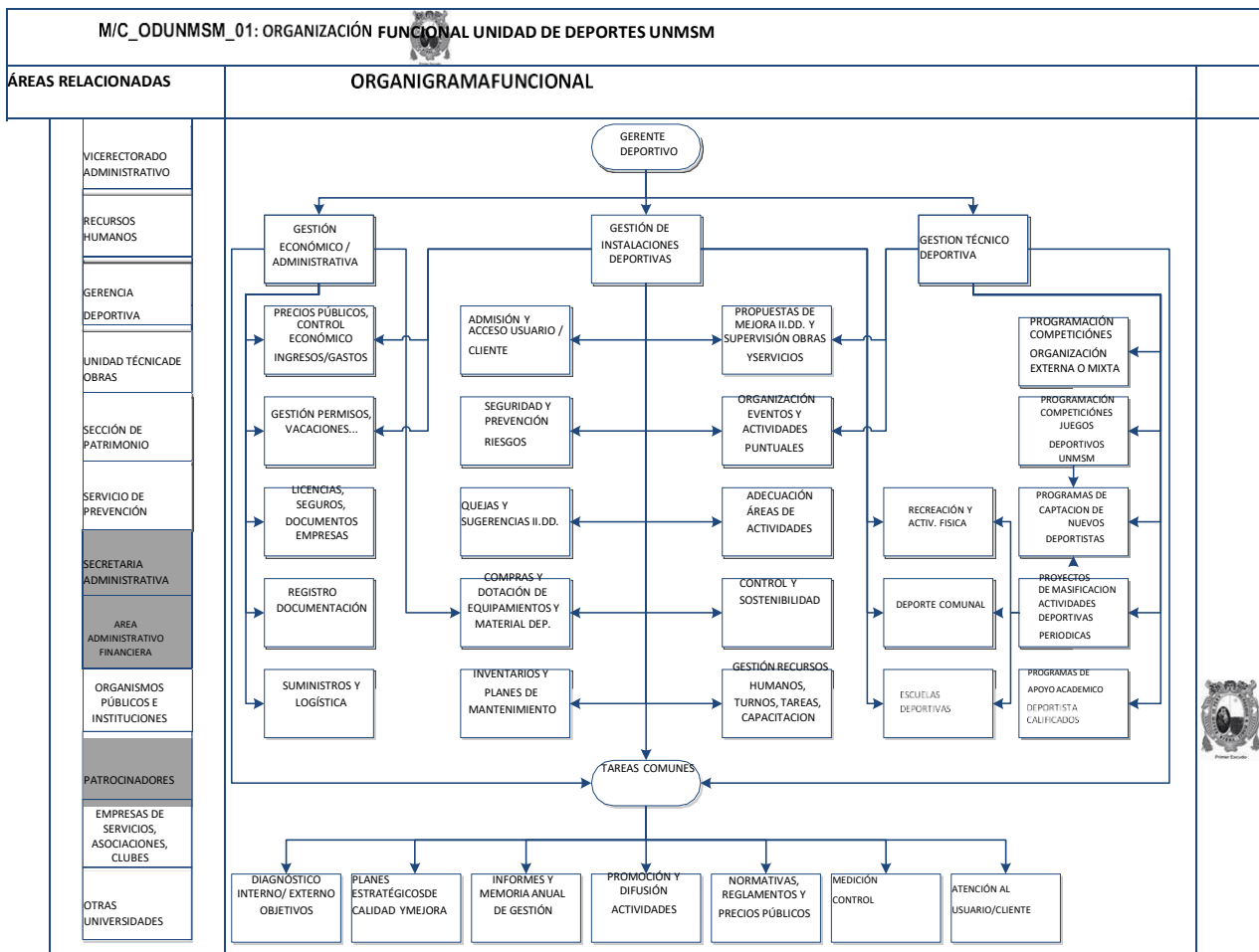


MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE DEPORTES DE LA UNMSM

EDICIÓN: 1era

M/C_UDUNMSM_Ver. 01

7. FUNCIONES



7.1. Personal de la Unidad de deportes UNMSM

A. Gerente deportivo de la UNMSM

- Definir objetivos la Unidad de deportes UNMSM
- Definir y planificar las actividades anuales.
- Difundir las actividades.
- Decidir sobre la adecuación de los servicios, actividades e instalaciones.
- Publicar los resultados obtenidos.
- Elaborar los presupuestos.
- Controlar los gastos e ingresos.
- Controlar los gastos e ingresos y control presupuestario.
- Planificar y organizar la programación de servicios deportivos.
- Elaborar la memoria anual relativa a su unidad.



**MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE
DEPORTES DE LA UNMSM**

EDICIÓN: 1era

M/C_UDUNMSM_Ver. 01

a. Secretaría administrativa.

- Publicar y difundir las actividades.
- Atención a los usuarios e informar de las Actividades.
- Organizar las competencias.
- Inscripción en las Actividades.
- Elaborar la Información de Actividades Deportivas.
- Tramitar las facturas.
- Inventariar equipamientos y material deportivo y de oficina.

B. Dirección de la unidad Técnico-deportiva

- Recogida y archivo de documentación
- Información y atención al público
- Inscripción en las Actividades.
- Control de pagos y liquidaciones

a. Directores técnicos de las disciplinas

- Planificar, coordinar y evaluar las actividades y sesiones de entrenamiento.
- Planificar, coordinar y evaluar las Actividades de Competición interna y externa (INTERFACULTADES).
- Realizar evaluaciones constantes de deportistas (convocatorias).
- Presentar periódicamente indicadores de mejora de deportistas.
- Presentar al final de cada año electivo un memorial con informe de cada deportista a su cargo.

C. Director de Gestión en Instalaciones deportivas.

- Planificar el uso de las Instalaciones Deportivas.
- Planificar el equipamiento deportivo.
- Organizar y supervisar actividades y competencias puntuales
- Elaborar planes de mejora en las instalaciones deportivas.
- Gestionar y ejecutar el mantenimiento de las instalaciones deportivas equipamiento y material deportivo conforme a los planes de mantenimiento establecidos
- Adecuar los espacios deportivos a las actividades programadas.
- Elaborar memoria anual de su área.

a. Oficial de Seguridad de eventos deportivos.

- Informar de los servicios deportivos ofertados por la Unidad de Deportes de la UNMSM.
- Ejecutar las labores de mantenimiento básicas de las Instalaciones Deportivas y equipamientos.
- Préstamo de material deportivo a usuarios.
- Alquiler, reserva y cobro de precios públicos.
- Gestionar el control de acceso al público.
- Adecuar los espacios deportivos a las actividades programadas.



**MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE
DEPORTES DE LA UNMSM**

EDICIÓN: 1era

M/C_UDUNMSM_Ver. 01

7.2. PERSONAL DE APOYO

A. Bolsa de trabajo

- ✓ Colaboradores de apoyo a los Técnicos del Servicio en aquellas tareas fundamentales para el funcionamiento de la Unidad de deportes UNMSM, como la difusión de las actividades, protocolo, redes sociales, guía académico para apoyo del deportista calificado.

B. Árbitros

- ✓ Colaboradores que ejercen labores de apoyo en las tareas de arbitraje y otras actividades propuestas por la Unidad de deportes de la UNMSM.

C. Voluntarios

- ✓ Colaboradores que, de forma voluntaria, ejecutan labores de apoyo a las actividades programadas por Unidad de deportes de la UNMSM, en todas sus variantes de competición, ocio, salud y formación mediante los programas de créditos solicitados.

7.3. OTRAS UNIDADES U ORGANISMOS IMPLICADOS

A. Oficina general de Bienestar Universitario (OGBU).

- ✓ Definir objetivos de la Unidad de deportes de la UNMSM.

B. Servicio de informática de la Unidad de deportes de la UNMSM.

- ✓ Suministrar datos de los miembros de la Comunidad Universitaria.
- ✓ Mantenimiento soporte informático y Programa de Gestión.
- ✓ Manejo adecuado de los datos e información referente al sistema deportivo.



**MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE
DEPORTES DE LA UNMSM**

EDICIÓN: 1era

M/C_UDUNMSM_Ver. 01

C. Marketing Deportivo de la Unidad de deportes de la UNMSM.


- ✓ Publicar y difundir las actividades deportivas.
- ✓ Utilización de herramientas comerciales actuales, para generar ingresos mediante el deporte.
- ✓ Realizar un plan de mercadeo deportivo para la realización de los eventos deportivos que organice la Unidad de deportes de la UNMSM.

D. Patrocinadores y sponsors

- ✓ Aportaciones económicas de los principales sponsors del sistema deportivo de la UNMSM, para la promoción del deporte universitario.

E. Asociaciones, empresas, federaciones,

- ✓ Prestación de servicios deportivos bajo gestión directa o mixta
- ✓ Celebración de campeonatos a organizaciones empresariales, federaciones o instituciones que demanden un escenario deportivo para sus competencias.

	MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE DEPORTES DE LA UNMSM		
	EDICIÓN: 1era	M/C_UDUNMSM_Ver. 01	

8. POLÍTICA DE CALIDAD DE LA UNIDAD DE DEPORTES DE LA UNMSM

8.1. MISIÓN

Promover y facilitar la práctica deportiva de la Comunidad Universitaria y la sociedad en general, contribuyendo con sus Recursos a alcanzar los objetivos de calidad de la UNMSM, a través de:

- Organización de eventos y competencias universitarias internas e interuniversitarias.
- Fomento de la práctica deportiva individual y colectiva de toda la Comunidad Universitaria en sus vertientes de Actividad física, recreación y formación deportiva.
- Gestionar las instalaciones deportivas a su cargo de forma eficiente y sostenible.

8.2. VISIÓN

La Unidad de deportes de la UNMSM, aspira ser referente nacional del deporte, mediante la innovación, gestión del desarrollo sostenible y la integración de la cultura física de todas las instancias, públicas y privadas de la comunidad en general, con capacidad para producir servicios deportivos que satisfagan los requerimientos, demandas y expectativas del cliente, disponiendo para ello de un equipo multidisciplinario de profesionales cualificados y motivados, así como de infraestructuras suficientes y de calidad.


8.3. DESARROLLO DE LA POLÍTICA DE CALIDAD

La Unidad de deportes de la UNMSM es consciente de la importancia que juegan los procesos de calidad en la atención de los usuarios que utilizan sus servicios. Por ello, considera que la implantación de una cultura de calidad es un factor estratégico que permitirá conseguir sus objetivos. Su política está basada en orientar sus esfuerzos hacia la plena consecución de la satisfacción de las necesidades y expectativas, razonables, de la comunidad universitaria y de la sociedad en general. Para ello se compromete a emplear todos los Recursos humanos, técnicos y económicos que tenga a su disposición para implantar una cultura de calidad, adecuándose a la legalidad vigente a nivel nacional.

Para ello la Unidad de deportes de la UNMSM, adquiere una serie de compromisos para la consecución de los Objetivos Específicos de Calidad y que constituyen nuestra Política de Calidad, dichos objetivos son revisados cada 5 años, al inicio del año académico, por parte del director de la Unidad de deportes de la UNMSM, y directores de unidad, observando el grado de cumplimiento y actualizándose a las nuevas tendencias, tecnologías o nuevos objetivos de interés estratégico.

Para la definición de los objetivos de calidad, se han definido cinco Recursos estratégicos que consideramos prioritarios y sobre cuyos ejes haremos confluir todas las actuaciones previstas:

- . Gestión de Infraestructuras y Servicios deportivos
- . Recursos humanos
- . Recursos económicos y financieros
- . Posicionamiento y explotación de la marca San Marcos, promoción y marketing deportivo.
- . Planificación de actividades de recreación, formación y competición.

	MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE DEPORTES DE LA UNMSM	
	EDICIÓN: 1era	M/C_UDUNMSM_Ver. 01

La Unidad de deportes de la UNMSM, desarrolla sus acciones de acuerdo con una definición de estrategias revisable cada 5 años que se concreta en planes operativos. Tienen un carácter periódico, concretándose al inicio del año académico correspondiente, realizando un análisis FODA, tomando como referencia el análisis de los resultados obtenidos en los procesos de evaluación, corrigiendo los errores, e incorporando las mejoras y novedades necesarias para conseguir los objetivos propuestos. Para un mejor análisis, constan de varias líneas de actuación, cada una de las cuales se despliega en varias acciones. Para la concreción de éstos, se definen los objetivos operativos.

La Dirección del Servicio define los objetivos de calidad de forma sistemática, de acuerdo con la metodología que en cada momento se considere más adecuada, fomentando la participación de toda la plantilla y recogiendo las sugerencias de los usuarios.

Se tendrá en cuenta los ejes estratégicos y objetivos contemplados en el manual de calidad y tendrá su marco de referencia tanto en la planificación anual de actividades como en la gestión eficiente y sostenible de las instalaciones deportivas:

- Misión y visión que se pretende alcanzar al final del periodo de vigencia del plan.
- Ejes estratégicos: definición de los ejes fundamentales de actuación

. Gestión de Infraestructuras y Servicios deportivos

. Recursos humanos

. Recursos económicos y financieros

. Posicionamiento y explotación de la marca San Marcos, promoción y marketing deportivo.

. Planificación de actividades de recreación, formación y competición.

Acciones estratégicas: definición de acciones que permitirán el desarrollo de las líneas estratégicas de actuación.

. Objetivos generales, específicos y operativos.

Una vez analizados los objetivos de calidad, el manual culmina con un proceso de **AUTOEVALUACIÓN** de acuerdo con la filosofía del modelo de gestión de la calidad Malcolm Baldrige. La Dirección del Servicio redacta un informe final del Plan y lo presentará al director de la oficina de Bienestar para su consenso. El Plan será accesible a través de la web de la UNMSM, una vez lo publique la Dirección del Servicio.

Para el despliegue y ejecución de los objetivos de calidad, se diseñan por parte de los responsables de proyecto y/o directores de las Unidades Técnicas implicadas, los objetivos generales, específicos y operativos en consonancia cada una de las líneas y ejes estratégicos, de modo que tienen que ser coherentes y estar alineados con los mismos.

En estos planes se definirán, al menos, los siguientes elementos:

- Línea y acción estratégica con la que se alinea el objetivo operativo
- Enunciado o definición del objetivo.
- Indicadores objetivos que permitan evaluar el grado de cumplimiento del objetivo al final del año
- Responsables

Los jefes de Unidad se encargan del seguimiento y del cumplimiento de los objetivos.



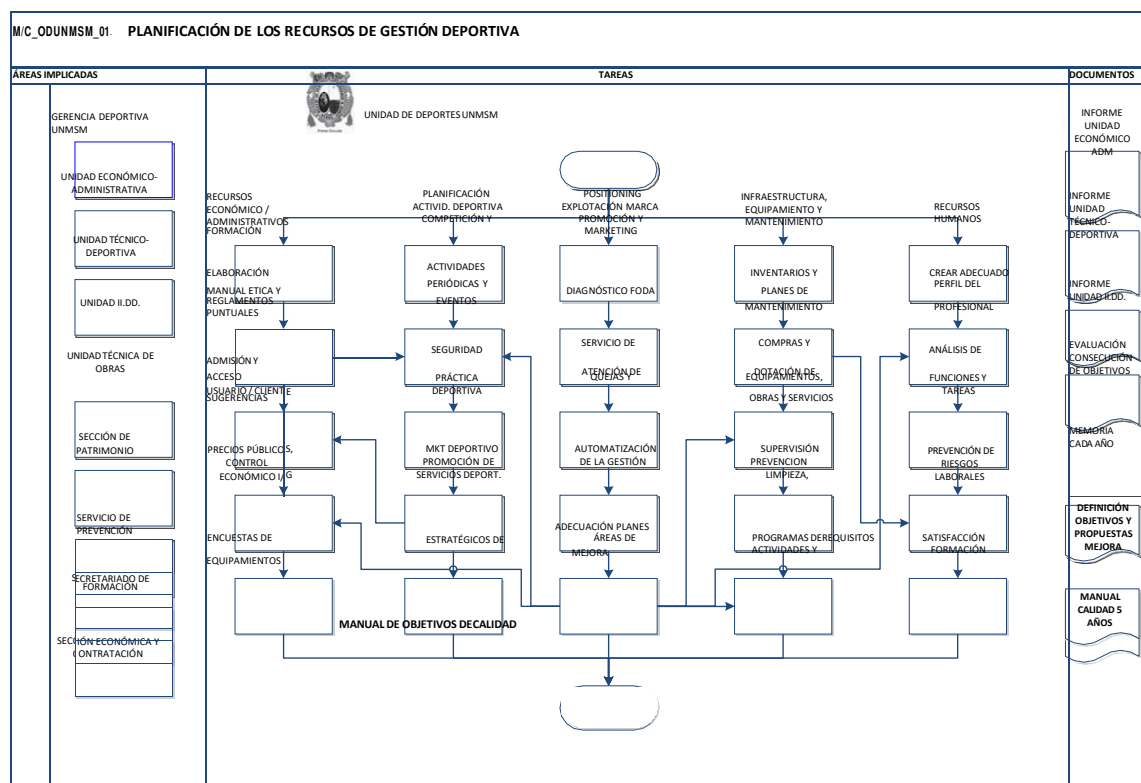
MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE DEPORTES DE LA UNMSM

EDICIÓN: 1era

M/C_UDUNMSM_Ver. 01

El informe de seguimiento presenta, para cada objetivo, el resumen de las acciones concretas desarrolladas, aportando las indicaciones que se estimen oportunas para su comprensión, así como estimación del grado de cumplimiento.


En el caso de objetivos con bajo o nulo índice de cumplimiento se expondrán asimismo las causas que no han hecho posible un cumplimiento satisfactorio. En el caso de objetivos que hayan sido desestimados se expondrán los motivos que justifiquen la decisión. En el caso de que existan objetivos sobrevenidos, que no constaban en el plan operativo se indicará también el motivo que justifica su incorporación.



Sobre dichos Recursos de gestión, la Unidad de deportes de la UNMSM, marca una política de calidad consistente en la consecución de objetivos dentro de la misión se le tiene encomendada, éstos serán revisados cada 5 años y se estructuran de la siguiente manera:

a. Objetivos generales de calidad:

- ✓ Mejorar la calidad en la prestación de servicios, así como la accesibilidad a los mismos.
- ✓ Aumentar el grado de satisfacción con los servicios prestados.
- ✓ Ofrecer transparencia en la gestión del Servicio.
- ✓ Desarrollo y automatización de los procesos de gestión estableciendo mecanismos de control de calidad.
- ✓ Eficiencia y sostenibilidad en la gestión de las Instalaciones y servicios deportivos.
- ✓ Alcanzar un compromiso permanente de mejora continua como norma de conducta. Proponer


	MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE DEPORTES DE LA UNMSM	
	EDICIÓN: 1era	M/C_UDUNMSM_Ver. 01

e implantar acciones preventivas y correctivas que pudieran ser necesarias para lograr una cultura de calidad.

- ✓ Implicar y hacer partícipe a todo el personal que desarrolla sus actividades en la Unidad de Deportes de la UNMSM, para conseguir una mejora continua en todas sus actividades y su implicación en el proceso.
- ✓ Difundir interna y externamente la Política y Objetivos Específicos de Calidad de la Unidad de Deportes de la UNMSM.
- ✓ Favorecer la participación de todos los miembros de la Comunidad Universitaria y de la sociedad en general en función de las actividades y servicios que desarrollen, así como facilitar los conocimientos necesarios para que puedan desarrollar su actividad enfocada a la satisfacción de las necesidades de nuestros usuarios.
- ✓ Establecer una sistemática de actuación, de recogida de información, de evaluación y revisión que permitan tomar decisiones mejor fundamentadas y más eficaces. Documentar y archivar los procesos realizados.
- ✓ Comprobar que el Sistema de Gestión de la Calidad se mantiene efectivo y que es controlado y revisado de forma periódica.
- ✓ Lograr una distribución equilibrada de los equipamientos deportivos en el campus de la Universidad.
- ✓ Gestión eficiente de los Recursos económicos.
- ✓ Completar la red de instalaciones deportivas universitaria, mediante la construcción de nuevos equipamientos destinados a la masificación del deporte, al uso público, la modernización y mejora de las instalaciones públicas actuales.
- ✓ Establecer convenios o acuerdos sobre servicios y equipamientos deportivos y sus dotaciones materiales con otros organismos públicos y las entidades privadas sin ánimo de lucro.
- ✓ La dotación a las instalaciones deportivas de equipamientos y material deportivo, así como de personal técnico-deportivo y entrenadores de reconocida trayectoria.
- ✓ Desarrollo de métodos operativos tendentes a la consecución de financiación externa: Sponsors, patrocinadores, socios corporativos, mecenazgo, relaciones interinstitucionales, etc.
- ✓ Incremento de la presencia de deportistas de la UNMSM en competiciones nacionales e Internacional.

b. Objetivos específicos de calidad:

- ✓ Gestión de Infraestructuras y Servicios:
 - Impulsar ante los Organismos competentes de la UNMSM, reformas en el reglamento de servicios deportivo.
 - Implantación de un Servicio de Atención al Usuario/Cliente.
 - Gestión Sostenible de las Instalaciones deportivas.
 - Impulsar ante los Organismos competentes de la UNMSM, la Puesta en funcionamiento un Plan piloto de Instalaciones Deportivas.
 - Adecuación de los espacios dentro del campus universitario para los alumnos interesados en el deporte.
 - Desarrollo de los Planes de Mantenimiento Preventivo.
 - Accesibilidad a discapacitados.
 - Impulsar periódicamente un Plan de sostenibilidad de los escenarios deportivos.
- ✓ Recursos humanos:
 - Definir e implementar el nuevo perfil profesional para los cargos directivos del deporte.
 - Impulsar ante los organismos competentes la adecuación de equipos que participan en Ligas deportivas semi Profesionales.
 - Incremento de la plantilla laboral conforme a la evolución de los servicios deportivos demandados.
 - Impulsar un Plan de Formación deportiva que atienda a las necesidades de nuevos deportistas según las disciplinas necesiten.

	MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE DEPORTES DE LA UNMSM		
	EDICIÓN: 1era	M/C_UDUNMSM_Ver. 01	

- Establecer procesos de actualización y especialización de los directores deportivos (capacitación constante), mediante su asistencia a congresos y conferencias relacionadas a la gestión deportiva.

✓ Recursos económico-financieros:

- Equilibrio presupuestario, mantener un cash flow positivo.
- Impulsar la Gestión directa de los ingresos por actividades deportivas diversas.
- Captación de Ingresos por venta de merchandising deportivo.
- Ingresos por convenios con patrocinadores privados.

✓ Posicionamiento y explotación de los Servicios, promoción y marketing:

- Mejora del sistema de información al usuario
- Creación e Implementación de un listado de actividades deportivas a ofrecer.
- Plan de exposición mediática utilizando todos los medios de comunicación y redes sociales.
- Implementación de folletos publicitarios semestrales de los servicios deportivos.
- Automatización de todos los procesos de gestión: Reserva de Infraestructura deportiva, automatización de accesos, estadísticas de uso, gestión de asociados, gestión de programas deportivos.
- Utilización de Tecnología de aplicativos gestión de reservas e inscripciones unidas a plataforma WEB.
- Mejora de la plataforma WEB para usuarios internos y externos.

✓ Planificación de proyectos de actividad física, competición y formación:

- Mayor presencia de los equipos universitarios en el deporte universitario, ligas pre - profesionales al máximo nivel competitivo.
- Organizar eventos de prestigio a nivel nacional e internacional.
- Utilización eficiente del legado de los juegos Panamericanos Lima 2019, estadio Universitario y espacios para deporte que fueron refaccionados.
- Creación de una programación deportiva de carácter anual, pensada en dar constante actividad a nuestros deportistas y usuarios de los espacios deportivos en la ciudad universitaria.
- Ofertar años de formación deportiva como complemento a la formación universitaria.
- Apoyo a las actividades deportivas minoritarias.
- Apoyo a la participación femenina en distintas disciplinas deportivas.
- Ser referente a nivel Nacional en deporte universitario.


c. **Objetivos operativos:**

✓ Gestión de Infraestructuras y Servicios:

- Impulsar ante las autoridades competentes, el desarrollo sostenido del sistema deportivo y autonomía del Deporte en la UNMSM.
- Definición de los parámetros de planificación y control de calidad conforme al modelo Malcolm Baldrige.
- Implementación del área de Apoyo al deportista con atención de quejas y sugerencias además de la elaboración de encuestas de satisfacción anualmente.

- Aprovechamiento del medio natural (parques, zonas verdes, pistas, etc.) como soporte de actividades deportivas: Circuitos de Running, Crossfit y Actividad física al aire libre.

- Automatización de los procesos implantados de prevención, control del mantenimiento de instalaciones, equipamientos y material deportivos.
- Construcción de rampas y accesos a personas con minusvalía.
- Carteles e información accesible a personas con discapacidad visual.

	MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE DEPORTES DE LA UNMSM	
	EDICIÓN: 1era	M/C_UDUNMSM_Ver. 01

✓ Recursos humanos

- Impulsar ante los Organismos competenciales de la UNMSM la Adecuación de las categorías profesionales con las tareas realizadas, proponiendo los procesos de promoción y estabilización de plantilla en cada caso
- Impulsar ante los Organismos competenciales de la UNMSM el Incremento de la plantilla de acuerdo con las necesidades de atención al público e incremento de servicios.
- Creación de bolsa de trabajo como apoyo a la gestión de las actividades (Actividades al aire libre, deporte comunal, escuelas deportivas).

- Realización de prácticas en el propio Servicio para los titulados de la UNMSM
- Impulsar ante las autoridades de la UNMSM un Plan de Formación propio, extensivo a todo el personal dedicado a la gestión deportiva que atienda a las necesidades de formación específicas a nuestra área mediante la oferta de años y seminarios.
- Implantación de los Planes de Evacuación y Emergencia, así como los protocolos de atención primaria en caso de accidentes o lesiones

✓ Recursos económico-financieros:


- Definición de una partida de gastos exclusiva para el mantenimiento de las Instalaciones deportivas.
- Nuevas fuentes de ingresos:
 - Subvenciones públicas.
 - Venta de material y ropa deportiva.
 - Sponsors privados.
 - Publicidad estática en recintos deportivos.
 - Inscripción en actividades deportivas a externos.
 - Convenios de patrocinio.
 - Merchandising Deportivo.
 - Transmisión por TV de eventos deportivos organizados por la Unidad de Deportes - UNMSM.
 - Representación de deportistas.
 - Venta de derechos publicitarios de deportistas formados por la UNMSM.
 - Escuelas formativas deportivas de Fútbol, Vóley, Básquet, Atletismo, Artes Marciales.

✓ Posicionamiento y explotación de los Servicios, promoción y marketing:

- Plan de merchandising
- Promoción en tv, radio y prensa de nuestras actividades e instalaciones
- Patrocinio deportivo de clubes mediante convenio
- Presencia en deporte federado para aprovechar su tirón mediático
- Implantación de un programa informático que permita la automatización de todos los procesos de gestión tanto a nivel de instalaciones como de las actividades ofertadas.
- Mejora de la página WEB, con un diseño más moderno y atractivo que la haga más versátil y accesible a todos los usuarios tanto internos como externos.
- Implementación del aplicativo Sportia SM.
- Reserva de instalaciones deportivas a través de la página WEB.
- Mecanización de los accesos a las instalaciones deportivas, reserva de instalaciones e inscripción en la aplicación web Sportia SM.

✓ Posicionamiento y explotación de los Servicios, promoción y marketing:

- Programa de actividades de carácter anual expuestos en medios digitales y redes sociales.
- Incursión de equipos universitarios en ligas preprofesionales y profesionales tanto en la rama masculina como femenina en al menos las disciplinas de Fútbol, Vóley, Básquet y Atletismo.
- Organización de Campeonatos deportivos Nacionales Universitarios y Festivales deportivos en colaboración con la FEDUP y el IPD.
- Oferta de Años, congresos y diplomados en Gestión Deportiva y Dirección de instituciones deportivas con Docentes y especialistas de reconocida trayectoria.
- Planes específicos de promoción de actividades deportivas en tendencia actual: Ciclismo urbano, deportes acuáticos, Crossfit, Actividad física al aire libre, Taichí, Yoga,

	MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE DEPORTES DE LA UNMSM		
	EDICIÓN: 1era	M/C_UDUNMSM_Ver. 01	

Bailes modernos, Running, Trecking.

- Creación programas inclusivos para la práctica del deporte en discapacitados.

9. DEFINICIONES Y TERMINOLOGÍA

- **Calidad:** grado en que un conjunto de características y propiedades de un producto/servicio cumplen con los requisitos.
- **Característica de la Calidad:** rasgo diferenciador inherente de un producto, proceso o sistema, relacionado con un requisito.
- **Cliente:** Docentes, Personal de Administración y Servicios, estudiantes, publico externo.
- **Directriz:** conjunto de instrucciones que ayudan a entender un aspecto de un modelo o sistema.
- **Estrategia:** conjunto de acciones y comportamientos de las personas, equipo y organismo responsable, coordinados y orientados para la consecución de los objetivos establecidos.
- **Grupo de interés:** toda aquella persona, grupo o institución que tiene interés en el Centro/Universidad, en las enseñanzas o en los resultados obtenidos. Estos podrían incluir estudiantes, profesores, padres, administraciones públicas, empleadores y sociedad en general.
- **Mejora continua:** actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplimiento de los requisitos. Implica un esfuerzo continuado de la organización para avanzar en la calidad.
- **Objetivos de calidad:** relación de aspectos, propuestas e intenciones a lograr con el propósito de mejorar la institución, oferta formativa, unidad o servicios que se evalúan.
- **Organización:** conjunto de personas o instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.
- **Planificación:** proceso por el cual, el equipo, personas u organismos responsables de la enseñanza, diseña las estrategias para la consecución del objetivo de esta (debe ser sistemática y periódica).
- **Política de calidad:** intenciones globales y orientación de una organización relativas al compromiso con la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.
- **Procedimiento:** forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- **Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, que transforman elementos de entrada en resultados.
- **Producto/servicio:** El resultado de un proceso. El concepto producto incluye servicios, hardware, software, materiales procesados o la combinación de ellos. Puede ser tangible, intangible o combinación de ambos.
- **Proveedor:** organización o persona que proporciona un producto/servicio.
- **Proyecto:** Proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio, finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo limitaciones de tiempo, coste y Recursos.
- **Registro:** documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
- **Sistema de Garantía de Calidad (SGC):** conjunto integrado por las actividades desarrolladas por la UNMSM para garantizar la calidad de las enseñanzas, así como la relación existente entre dichas actividades.
- **Empresas de servicios deportivos:** aquellas Empresas ajenas a la UNMSM, que se ocupan de desarrollar actividades programadas por Unidad de Deportes de la UNMSM, a través de monitores especializados.
- **Objetivo:** cada una de las metas que se fijan en cualquier proyecto o empresa.
- **Patrocinadores:** aquellas Empresas que suministran Recursos materiales a cambio de publicidad en eventos deportivos organizados por la Unidad de Deportes de la UNMSM.



MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE DEPORTES DE LA UNMSM

EDICIÓN: 1era

M/C_UDUNMSM_Ver. 01

- **Proceso:** secuencia de actividades relacionadas que transforman elementos de entrada en resultados, crean un valor para los destinatarios (usuarios/clientes) y dan respuesta a la misión de la Unidad de Deportes de la UNMSM.
- **Recursos materiales:** el conjunto de instalaciones (Gimnasio, Pistas de Tenis, Pistas, Campo de Fútbol de Césped, Campo de Fútbol de Tierra, Pista de Atletismo, Piscinas) y equipamiento deportivo y técnico, etc., en las que se desarrollan las actividades físicas y deportivas.
- **Tarifas:** importe que el usuario debe abonar por la utilización de determinados servicios universitarios. Puede recibir también la denominación de «TASAS» o «PRECIOS».
- **Usuario:** cada una de las personas que utiliza las instalaciones deportivas y medios de la UNMSM, o que se beneficia de sus prestaciones.
- **Usuarios externos:** aquellas personas que no pertenecen a la Universidad de Extremadura y que reciben la oferta de actividades del Servicio. (Público y vinculados)
- **Usuarios internos:** aquellos que pertenecen a la Universidad de Extremadura y reciben la oferta de actividades o servicios (Alumnos, Personal Docente e Investigador, Personal de Administración y Servicio y Becarios).
- **Stackeholders del deporte:** Todas aquellas personas u organizaciones que se benefician con el efecto de la industria del deporte se encuentran comprometidas con el desarrollo del deporte directa o indirectamente incluye: El Estado, Empresa privada, Universidades públicas o privadas, la sociedad, Sunat, ciudadanos en general que practican deporte.

10. GESTIÓN DEL MANUAL

10.1. Objeto

La pretensión de este documento es definir los responsables de la elaboración y aprobación del manual, así como los mecanismos que aseguran su constante actualización y revisión, asegurando que el manual sea un documento renovable y actualizable, que se adapte a los posibles cambios ocurridos en la sociedad, y un documento de referencia en el Servicio para conseguir la implantación y desarrollo de un Sistema de Garantía Interna de Calidad (SGIC).

10.2. Alcance


La gestión del manual estará en manos de la Gerencia deportiva de la Unidad de Deportes de la UNMSM, se aplicando a todos los servicios que se prestan y afectará a todo el personal y usuarios.

10.3. Elaboración del manual

El documento básico que garantiza un sistema interno de calidad en la Unidad de Deportes de la UNMSM es el Manual de Calidad. La Dirección elaborará un borrador del Manual en base a las directrices emitidas por la Unidad Técnico - deportiva. En este borrador se recogerán las recomendaciones que se consideren oportunas, aportadas por el resto de personal de la Unidad de Deportes de la UNMSM, y se elaborará un documento final.

10.4. Aprobación

El Manual de Calidad será elaborado por el Gerente Deportivo de la Unidad de Deportes de la UNMSM, Jefes de Unidades Técnicas previa revisión y verificación de la Unidad Técnico - deportiva.

	MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE DEPORTES DE LA UNMSM		
	EDICIÓN: 1era	M/C_UDUNMSM_Ver. 01	

10.5. Revisión

El Manual de Calidad se revisará, al menos, cada cinco años, o siempre que se produzcan cambios en la organización, estructura y/o normativa de la Unidad de Deportes de la UNMSM, o a consecuencia de evaluaciones externas del Sistema de Garantía Interna de la Calidad. En cualquier caso, se dejará constancia de los cambios producidos en el histórico de cambios. Será necesario informar a la Unidad Técnico - deportiva de todos los cambios producidos, manteniendo una copia guardada de las revisiones anteriores.

10.6. Publicidad

La Unidad Técnico - deportiva, así como la Unidad de Deportes de la UNMSM, han de garantizar que todos sus usuarios tengan acceso al Manual de Calidad elaborado. Para ello se encontrará a disposición de toda la sociedad en la página Web de la UNMSM. La versión publicada siempre deberá estar actualizada, por lo que los cambios ocurridos en el manual deberán ser introducidos en el menor tiempo posible.

10.7. Estructura y formato

El Manual de Calidad consta de 9 capítulos, tal y como puede observarse en el índice general del documento. Los primeros capítulos hacen referencia a la presentación del Servicio y su organigrama, al compromiso de la Unidad de Deportes de la UNMSM con el SGIC (política y objetivos de calidad), así como la estructura de gestión y elaboración del Manual de Calidad. Posteriormente, en el capítulo 9 aparecen los procesos concretos y los mecanismos específicos a seguir en el SGIC.

Para la descripción y elaboración de los procesos y subprocesos se han seguido las directrices del Modelo de Gestión de la calidad Malcolm Baldrige, estructurando el Mapa de procesos en: procesos estratégicos, clave y de soporte, se incluye el histórico de cambios.

Por otro lado, la estructura de cada uno de los procesos sometidos al SGIC mantiene el siguiente formato:


- Objeto.
- Alcance
- Descripción
- Seguimiento y evaluación

11. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

En la elaboración de su SGIC se han seguido las directrices del Modelo de Gestión de la calidad Malcolm Baldrige citadas en el punto 10.7, la legislación universitaria vigente, los criterios y directrices para la garantía de la calidad.

11.1. Objeto

El objeto del SGIC de la consiste en garantizar el proceso de mejora continua en la gestión del servicio, en todos y cada uno de sus servicios prestados.

	MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE DEPORTES DE LA UNMSM		
	EDICIÓN: 1era	M/C_UDUNMSM_Ver. 01	

11.2. Alcance

El alcance del SGIC de la Unidad de Deportes de la UNMSM abarca todos los servicios que presta la misma y las relaciones con sus usuarios.

Se articula en torno a la gestión por procesos del Servicio, desarrollado a través de sus procesos y subprocesos estratégicos, clave, soporte y procedimientos.

Con todo ello se espera:

- Responder al compromiso de satisfacción de las necesidades y expectativas generadas por nuestros usuarios.
- Ofrecer la transparencia exigida en el marco de las leyes que amparan a las empresas públicas.
- Incorporar estrategias de mejora continua.
- Facilitar un futuro proceso de certificación de calidad utilizando el Modelo de Gestión de la Calidad de Malcolm Baldrige.

11.3. Planificación y elaboración del SGIC

El diseño del SGIC de la Unidad de Deportes de la UNMSM ha sido liderado por la Dirección de este y ha contado con la colaboración de la Unidad Técnico-Deportiva

Cada uno de los procesos diseñados en el SGIC cuenta con un responsable de su implantación y seguimiento, así como de la posibilidad de incorporar mejoras periódicas, que garanticen la calidad de todo el sistema de calidad.

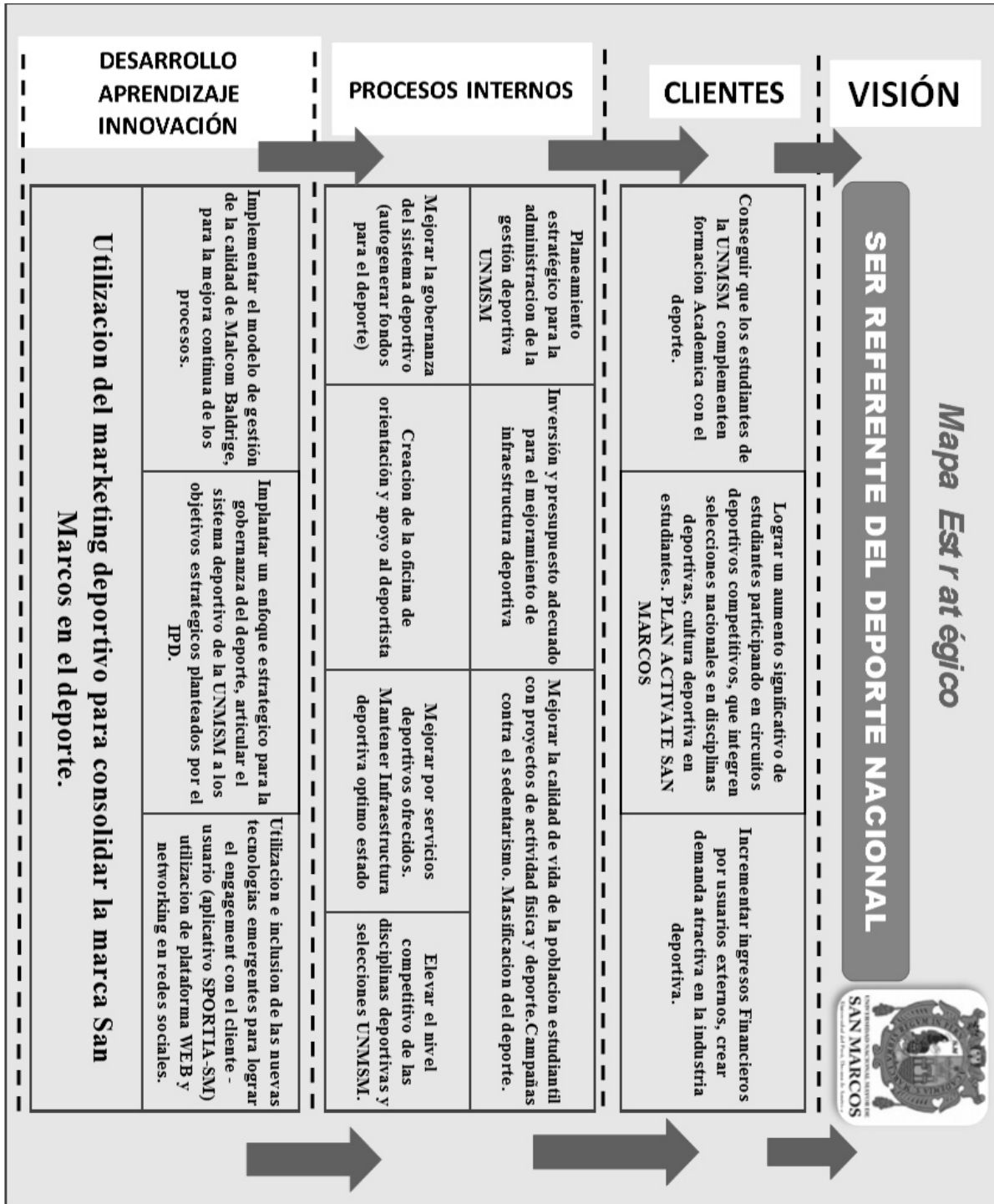



MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE DEPORTES DE LA UNMSM

EDICIÓN: 1era

M/C_UDUNMSM_Ver. 01

11.4. Mapa General del SGIC (Mapa Estratégico)



	MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE DEPORTES DE LA UNMSM	
	EDICIÓN: 1era	M/C_UDUNMSM_Ver. 01

11.5. Gestión de la documentación

Los documentos que configuran el SGIC de la Unidad de Deportes de la UNMSM, se organizan en cinco niveles.

NIVEL I	MANUAL DE CALIDAD	POLÍTICA DE CALIDAD, ESTRUCTURA, FUNCIONES RESPONSABILIDADES, ETC.
NIVEL II	PROCESOS CLAVE	ASIGNANDO QUIÉN HACE QUÉ, CUÁNDO SE HACE, CÓMO SE HACE Y CÓMO SE DOCUMENTAN LAS ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS
NIVEL III	PROCEDIMIENTOS, INSTRUCCIONES Y PAUTAS DE TRABAJO	DESARROLLA CÓMO SE REALIZAN LAS ACCIONES
NIVEL IV	REGISTROS Y FORMATOS	CONTIENE LAS EVIDENCIAS Y LOS MECANISMOS DE CONTROL QUE MUESTRAN LOS RESULTADOS Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y LA MISIÓN


Todos estos documentos han sido elaborados por el Servicio, siguiendo las directrices de la Unidad técnico-deportiva, contando con su apoyo y asesoramiento. La custodia de estos documentos, y en especial del Manual de Calidad, estará en manos de la Dirección Unidad de Deportes de la UNMSM. Los procesos diseñados generarán una documentación concreta, cuya forma de gestión aparece definida en cada uno de los procesos, quién es el responsable de su conservación, durante cuánto tiempo, en qué formatos y a quién debe ser difundida.

Además, el sistema de control y actualización del Sistema de Garantía Interna de Calidad permitirá la revisión independiente de cada capítulo o proceso, con el fin de ser más operativos y agilizar las revisiones o actualizaciones del manual.

Nivel I. Manual de Calidad.

El Manual de Calidad incluye una descripción general del Sistema de Garantía Interna de la Calidad. El M.C. se organiza en varios capítulos, en los se recoge la Política y Objetivos de Calidad definidos por el Servicio, así como todos aquellos procesos y subprocesos que van a garantizar los objetivos de calidad marcados, estos están divididos en estratégicos (aquellos que mantienen y despliegan las políticas y estrategias del Servicio), claves (aquellos que justifican la existencia de la Unidad de Deportes de la UNMSM y están directamente ligados a los servicios que en ella se prestan y están orientados a los usuarios) y de soporte (aquellos que sirven de apoyo al resto de procesos).

El Manual de Calidad se revisará, al menos, cada cinco años, o siempre que se produzcan cambios en la organización, estructura y/o normativas de la Unidad de Deportes de la UNMSM, o a consecuencia de evaluaciones externas del Sistema de Garantía Interna de la Calidad. Las modificaciones serán realizadas por la Dirección del Servicio y aprobadas en Consejo Asesor. En cualquier caso, se dejará constancia de los cambios producidos en el histórico de cambios. Será necesario informar a la Unidad técnico-deportiva todos los cambios producidos, manteniendo una copia guardada de las revisiones anteriores.

	MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE DEPORTES DE LA UNMSM		
	EDICIÓN: 1era	M/C_UDUNMSM_Ver. 01	

Nivel II. Procesos.

El nivel II está constituido por una serie de procesos en los que queda definido el sistema de actuación. Al igual que el Manual de Calidad, estos procesos deberán revisarse, al menos, cada cuatro años, o si así se decide una vez realizado el análisis de los resultados tras finalizar un proceso en cuestión. El responsable de su modificación será la Unidad de Deportes de la UNMSM con el apoyo de los responsables de cada proceso. Las modificaciones introducidas deberán ser aprobadas por el Consejo Asesor, quedar registradas en el histórico de cambios y comunicadas a la Unidad técnico-deportiva.

Nivel III. Subprocesos, Procedimientos, Instrucciones y Pautas de trabajo.

La documentación del SGIC se completa con una serie de procedimientos que concretan las diferentes acciones establecidas en el conjunto de procesos del nivel II. La revisión de estos documentos de instrucciones y pautas se revisará siempre que así lo requiera el desarrollo de las diferentes acciones en los procesos correspondientes y serán realizadas por cada responsable asignado en el documento Unidad de Deportes de la UNMSM será la encargada de guardar las versiones anteriores y de informar al Consejo Asesor para su aprobación.

Nivel IV. Registros y formatos.

En los procesos y procedimientos que desarrollan y concretan el Manual de Calidad se hace referencia a las evidencias o registros que se originan como consecuencia de su aplicación. Estos documentos se encontrarían en el nivel cuarto, y siempre que se considere necesario, se elaborarán formatos para recoger la información requerida, quedando constancia en los procesos o procedimientos afectados.

11.6. Implantación del SGIC

El SGIC se implantará una vez que haya sido revisado por la Unidad Técnico-Deportiva y aprobado por la Gerencia de la Unidad de Deportes UNMSM.



MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE DEPORTES DE LA UNMSM

EDICIÓN: 1era

M/C_UDUNMSM_Ver. 01

11.7. Cuadro de Manuales de organización y Procesos

	PROCESO		SUBPROCESO	
	CODIGO	NOMBRE	CODIGO	NOMBRE
ORGANIZATIVOS	M/C_UDUNMSM _001	MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA UNIDAD DE DEPORTES DE LA UNMSM		
	M/C_UDUNMSM _002	PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE GESTIÓN		
ESTRATÉGICOS	P/UDUNMSM_O1	EXPLOTACIÓN DE SERVICIOS DEPORTIVOS		
	P/UDUNMSM_O2	PLANIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS		
CLAVE	G/UDUNMSM_O1	GESTIÓN DE LAS ACTIVIDAD FISICA, SALUD Y FORMACIÓN		
	G/UDUNMSM_O2	PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE COMPETICIÓN INTERNAS		
	G/UDUNMSM_O3	PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE COMPETICIÓN EXTERNAS		
	G/UDUNMSM_O4	ORGANIZACIÓN DE EVENTOS Y SERVICIOS DEPORTIVOS PUNTUALES		
	G/UDUNMSM_O5	GESTIÓN ECONÓMICO / ADMINISTRATIVA		
			SubP/UDUNMSM _01	DIFUSIÓN, PROMOCIÓN Y MARKETING DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS
			SubP/UDUNMSM _02	GESTIÓN DE PAGOS Y FACTURACIÓN
APOYO	P/ UDUNMSM_O1	DOTACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTO Y MATERIAL		
	P/ UDUNMSM_O2	GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO, ADECUACIÓN Y LIMPIEZA		
	P/ UDUNMSM_O3	CONTROL DE LA SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE RIESGOS		
	P/ UDUNMSM_O4	GESTIÓN DEL SERVICIO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS		
	P/ UDUNMSM_O5	GESTIÓN DE ARCHIVOS Y PROTECCIÓN DE DATOS E IMAGEN		
	P/ UDUNMSM_O6	MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS		
PROCEDIMIENTOS	PR/ UDUNMSM_O1	ADMISIÓN DE USUARIOS / CLIENTES		
	PR UDUNMSM_O2	ALQUILER DE SERVICIOS DEPORTIVOS		
	PR/ UDUNMSM_O3	PRÉSTAMO DE MATERIAL DEPORTIVO		



11.8. Cuadro de indicadores

Los indicadores permiten, a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación, evaluar y verificar periódicamente el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Los indicadores están definidos y establecidos en cada uno de los procesos y subprocesos del Servicio y son de dos tipos:

- **Indicadores de seguimiento del desarrollo de los procesos:** que serán aquéllos relacionados con la eficacia y eficiencia del proceso o subproceso, midiendo aspectos relacionados con las actividades.
- **Indicadores de resultados:** que serán aquéllos relacionados directamente con los objetivos y la misión propia de la Unidad de deportes de la UNMSM y que medirán el grado de eficacia o el impacto directo sobre el grado de satisfacción del usuario.

La Unidad de deportes de la UNMSM será la responsable de velar por que se midan y se analicen los resultados de los indicadores marcados en los procesos, así como de que se apliquen estrategias de mejora continua según los resultados de estos.

Todos los procesos que conforman parte del sistema de garantía interna de calidad tienen definidos los mecanismos necesarios para que, anualmente, se haga un seguimiento y actualización de estos.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS:

CÓDIGO	INDICADOR	DEFINICIÓN	CÁLCULO
IN001_ P/ UDUNMSM_01	Diagnóstico de necesidades	Análisis de planeamiento anterior y análisis de necesidades actuales	<i>Inmediato</i>
IN003_ P/ UDUNMSM_01	Actuaciones de reformas en Infraestructura deportiva.	Adecuación conforme a las deficiencias de instalaciones y servicios detectadas	<i>Inmediato</i>
IN004_ P/ UDUNMSM_01	Número de mejoras derivadas de encuestas de usuarios	Detalle de mejoras y/o servicios resultantes de propuestas de los usuarios	<i>Inmediato</i>
IN005_ P/ UDUNMSM_01	Formación trabajadores	Años de formación y prevención realizados por trabajadores	<i>Inmediato</i>
IN006_ P/ UDUNMSM_01	Nº de usuarios	Incremento usuarios según servicios deportivos con respecto al año anterior	<i>Usuarios / Servicio deportivo /año anterior</i>
IN007_ P/ UDUNMSM_01	Satisfacción servicios deportivos prestados	Índice de satisfacción de los usuarios conforme a los servicios prestados	<i>Encuesta de satisfacción</i>
IN001_P/ UDUNMSM_02	Diagnóstico de necesidades	Analizar el proceso estratégico del año anterior y establecer las necesidades de dotación para el año actual	<i>Inmediato</i>
IN002_P/ UDUNMSM_02	Mejoras derivadas del análisis del plan estratégico	Mejoras llevadas a cabo resultantes de los objetivos estratégicos	<i>Inmediato</i>
IN003_P/ UDUNMSM_02	Nuevos servicios deportivos Ofertados x actividad.	Nº de Nuevos servicios para los Usuarios.	<i>Inmediato</i>
IN004_P/ UDUNMSM_02	Reformas en Infraestructura deportiva	Nº de reparación de instalaciones y Servicios conforme a las deficiencias detectadas.	<i>Inmediato</i>
IN005_P/ UDUNMSM_02	Número de mejoras derivadas de encuestas de usuarios	Detalle de mejoras y/o servicios resultantes de propuestas de los usuarios	<i>Inmediato</i>
IN006_P/ UDUNMSM_02	Acciones realizadas	Relación entre las acciones propuestas y las terminadas	<i>Total, acciones propuestas/ realizadas</i>



**MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE
DEPORTES DE LA UNMSM**

EDICIÓN: 1era

M/C_UDUNMSM_Ver. 01

IN009_P/ UDUNMSM_02	Nº de usuarios	Incremento usuarios según servicios deportivos con respecto año anterior	<i>Usuarios / Servicio deportivo / año Anterior</i>
IN0010_P/ UDUNMSM_02	Satisfacción servicios deportivos prestados.	Índice de satisfacción de los usuarios conforme a los servicios prestados	<i>Encuesta de satisfacción</i>



**MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE
DEPORTES DE LA UNMSM**

EDICIÓN: 1era

M/C_UDUNMSM_Ver. 01

CÓDIGO	INDICADOR	DEFINICION	CALCULO
IN001_ P/UDUNMSM_04	Nº de participantes	Nº de personas inscritas en eventos	<i>Inmediato</i>
IN003_ P/UDUNMSM_04	Grado satisfacción participantes	Encuestas de satisfacción de alumnos deportistas	<i>Valoración 1 a 10</i>
IN004_ P/UDUNMSM_04	Rentabilidad económica	Valoración costes e ingresos obtenidos	<i>Ingresos / GastosBeneficio neto</i>
IN005_ P/UDUNMSM_04	Rentabilidad uso de infraestructura deportiva	Control de los ingresos y gastos generados por el uso y mantenimiento de la infraestructura deportiva.	<i>Ingresos / gastos</i>
IN006_ P/UDUNMSM_04	Rentabilidad Actividades deportivas	Control de los ingresos y gastos generados por la realización de actividades.	<i>Ingresos / gastos</i>
IN007_ P/UDUNMSM_04	Ingresos externos	Ingresos generados por subvenciones, patrocinadores, sponsors, transmisiones tv, representación de deportistas, entradas a estadio.	<i>Inmediato</i>
IN008_ P/UDUNMSM_04	Gastos / ingresos extraordinarios	Gastos / ingresos producidos no contemplados en el Anteproyecto	<i>Inmediato</i>
CÓDIGO INDICADOR	INDICADOR	DEFINICION	CALCULO
IN001_ SubP/ UDUNMSM_01	Carteles Publicitarios	Número de servicios deportivos difundidos a través de carteles obanners informativos.	<i>Inmediato</i>
IN002_ SubP/ UDUNMSM_01	Reseñas en Internet	Número de interacciones en internet	<i>Inmediato</i>
IN003_ SubP/ UDUNMSM_01	Medios comunicación	Número de apariciones en medios de comunicación ajenos a la UNMSM.	<i>Inmediato</i>
IN004_ SubP/ UDUNMSM_01	Costes de mantenimiento	Coste total de los Recursos y reseñas publicitarias, regalos promocionales.	<i>Inmediato</i>
IN005_ SubP/ UDUNMSM_01	Consultas usuarios redes sociales	Número de consultas de usuarios en RR. SS: Blog, Twitter, Facebook.	<i>Inmediato</i>



**MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE
DEPORTES DE LA UNMSM**

EDICIÓN: 1era

M/C_UDUNMSM_01

FIN001_SubP/ UDUNMSM_02	Facturación total	Cuantía de las facturas emitidas en año actual	<i>Inmediato</i>
FIN002_SubP/ UDUNMSM_02	Origen facturas	Clasificación facturas según su origen: Infraestructuras, equipamientos, material deportivo, etc.	<i>Inmediato</i>
FIN004_SubP/ UDUNMSM_02	Facturas por unidad técnica	Facturas emitidas por cada una de las unidades técnicas (Entrenadores)	<i>Inmediato</i>
FIN005_SubP/ UDUNMSM_02	Gastos sobre presupuesto	Grado de cumplimiento de gastos conforme al presupuesto UNMSM.	<i>Facturación real / gastos presupuestados</i>
CÓDIGO	INDICADOR	DEFINICIÓN	CÁLCULO
IN001_P/ UDUNMSM_03	Inversión anual	Coste de inversiones anuales en referencia al año anterior	<i>Inversión actual / inversión anterior gestión</i>
IN004_P/ UDUNMSM_03	Plazos de ejecución	Grado de cumplimiento de los plazos marcados	<i>Plazo propuesto / plazo real</i>
IN002_P/ UDUNMSM_03	Satisfacción usuarios	Índice de satisfacción de usuarios	<i>Valoración en encuesta de 1 a 10</i>
IN003_P/ UDUNMSM_03	Incidencias negativas	Nº de incidencias negativas detectadas	<i>Cuantificación directa</i>
IN004_P/ UDUNMSM_03	Plazos de resolución de incidencias	Grado de cumplimiento de los plazos marcados en el Plan de mantenimiento	<i>Resolución Inmediata / 48 horas / más tiempo</i>



**MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE
DEPORTES DE LA UNMSM**

EDICIÓN: 1era

M/C_UDUNMSM_Ver. 01

IN001_P/ UDUNMSM_O4	Partes de incidencias	Número de incidencias	<i>Incidencias año actual / Incidencias año anterior</i>
IN002_P/ UDUNMSM_O4	Grado de incidencia	Estado de la incidencia (percepción)	<i>Leve / Grave / Muy grave</i>
IN005_P/ UDUNMSM_O4	Formación trabajadores	Días totales de formación en materia de prevención de riesgos	<i>Inmediato</i>
IN001_P/ UDUNMSM_O4	Partes de quejas /sugerencias recibidas	Número de incidencias con respecto año anterior	<i>Incidencias año actual / Incidencias año anterior</i>
IN002_P/ UDUNMSM_O4	Eficiencia en la respuesta de incidentes	Tiempo transcurrido hasta su resolución	<i>Inmediato</i>
IN003_P/ UDUNMSM_O4	Grado de satisfacción usuario	Encuesta usuarios	<i>Valoración 1 a 10</i>
IN004_P/ UDUNMSM_O4	Número de incidencias con clientes no resueltas	Incidencias no resueltas en relación con las atendidas satisfactoriamente	<i>Incidencias resueltas / Incidencias no resueltas satisfactoriamente</i>
IN001_P/ UDUNMSM_O5	Nº de inscritos en actividades e ingresos por actividades	Número de inscripciones e ingresos con respecto año anterior	<i>Inscritos / Ingresos / año actual vs año anterior</i>
IN003_P/ UDUNMSM_O5	Usuarios que aceptan uso datos personales e imagen	Número de usuarios que dan el visto bueno a la utilización de datos personales frente a los que no	<i>Aceptación uso datos e imagen / negativa a uso de datos</i>
IN004_P/ UDUNMSM_O5	Proveedores	Número de proveedores totales	<i>Inmediato</i>



**MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE DEPORTES
DE LA UNMSM**

EDICIÓN: 1era

M/C_UDUNMSM_Ver. 01

IN001_P/ UDUNMSM_06	Nº de procesos evaluados	Número de procesos que se evalúan e incorporaciones de nuevos procesos	<i>Inmediato</i>
IN002_P/ UDUNMSM_06	Formularios de quejas y sugerencias	Índice de incidencias resueltas satisfactoriamente	<i>Incidencias resueltas / Pendientes de resolución</i>
IN003_P/ UDUNMSM_06	Encuestas de satisfacción	Valoración de los parámetros de calidad medidos en cada uno del proceso con respecto a año anterior	<i>Porcentajes de mejora año actual / año anterior</i>
IN004_P/ UDUNMSM_06	Detección de errores	Número de indicadores o acciones que no se han llevado a cabo	<i>Inmediato</i>
IN005_P/ UDUNMSM_06	Propuestas de mejora	Número de indicadores posibles de mejora e incorporaciones al proceso	<i>Mejora / Incorporación</i>
CÓDIGO	INDICADOR	DEFINICIÓN	CÁLCULO
IN001_PR/ UDUNMSM_01	Nº de ingresos de cliente/ usuarios nuevos	Número de usuarios conforme a su condición internos o externos.	<i>Inmediato al año</i>
IN001_PR/ UDUNMSM_02	Nº de alquileres	Número alquileres por modalidad deportiva, usuarios internos o externos.	<i>Inmediato al año</i>
IN002_PR/ UDUNMSM_02	Ingresos anuales	Ingresos según tipo de pago	<i>Inmediato al año</i>
IN001_PR/ UDUNMSM_03	Nº equipamiento y material deportivo adquirido.	Valor comercial por modalidades deportivas.	<i>Inmediato al año</i>
IN002_PR/ UDUNMSM_03	Coste económico	Valoración económica de las inversiones conforme a su durabilidad	<i>Coste económico / duración / modalidad deportiva</i>
IN001_PR/ UDUNMSM_04	Ingresos anuales	Ingresos al año por Infraestructura deportiva.	<i>Inmediato al año</i>



• INDICADORES DE RESULTADOS:

- En relación con la Gestión de las Infraestructuras y servicios

CÓDIGO	INDICADOR	DEFINICIÓN	CÁLCULO
IN001_MC/ UDUNMSM_02	Resultados encuestas de satisfacción	Análisis porcentual de los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción	<i>Comparativo histórico 5 años</i>
IN002_MC/ UDUNMSM_02	Resultados a sugerencias de usuarios y/o clientes.	Análisis porcentual de la resolución de quejas y reclamaciones	<i>Comparativo histórico 5 años</i>
IN003_MC/ UDUNMSM_02	Nuevas instalaciones y servicios ofertados	Definición de las nuevas instalaciones creadas y servicios deportivos conforma a la memoria anual de la Unidad de deportes de la UNMSM.	<i>Inmediato</i>
IN004_MC/ UDUNMSM_02	Acciones de sostenibilidad	Acciones desarrolladas para disminuir costos innecesarios y sostenimiento de los proyectos deportivos.	<i>Inmediato</i>
IN005_MC/ UDUNMSM_02	Reformas en reglamentos, normativas y precios públicos	Evolución de las normativas y políticas de precios en los servicios deportivos	<i>Inmediato</i>

- En relación con la Planificación de actividades de Actividad Física, formación y competición

CÓDIGO	INDICADOR	DEFINICIÓN	CÁLCULO
IN006_MC/ UDUNMSM_02	Encuestas de satisfacción a deportistas calificados	Análisis porcentual de los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción	<i>Comparativo histórico 5 años</i>
IN007_MC/ UDUNMSM_02	Apoyo y tutoría académica al deportista calificado	Promedio ponderado de notas en deportistas calificados	<i>Semestral</i>
IN008_MC/ UDUNMSM_02	Servicios ofertados y eventos	Definición de nuevos servicios deportivos conforme a la memoria anual de la Unidad de Deportes de la UNMSM.	<i>Inmediato.</i>

	MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE DEPORTES DE LA UNMSM		
	EDICIÓN: 1era	M/C_UDUNMSM_01	
IN009_G/ UDUNMSM_02	Participación en actividades	Índices de participación de usuarios en las actividades conforme a los proyectos deportivos realizados.	<i>Comparativo histórico 5 años</i>
IN0010_G/ UDUNMSM_02	Resultados deportistas universitarios	Estudio de las posiciones de selecciones universitarias en los Juegos Deportivos nacionales Universitarios y competencias internacionales.	<i>Comparativo Histórico 5 años</i>

▪ **En relación con los Recursos económicos y administrativos**

CÓDIGO	INDICADOR	DEFINICIÓN	CÁLCULO
IN0011_MC/ UDUNMSM_02	Ingresos directos obtenidos por la oferta de servicios deportivos	Análisis porcentual de los ingresos obtenidos anualmente	<i>Comparativo histórico 5 años</i>
IN0012_MC/ UDUNMSM_02	Ingresos obtenidos por patrocinadores y sponsors	Análisis porcentual de los ingresos obtenidos anualmente	<i>Comparativo histórico 5 años</i>
IN0013_MC/ UDUNMSM_02	Desviaciones en los presupuestos anuales	Desviaciones producidas en el capítulo de gastos frente a los ingresos presupuestados.	<i>Comparativo histórico 5 años</i>
IN0014_MC/ UDUNMSM_02	Incremento presupuesto a la Unidad de Deportes de la UNMSM.	Índice de incremento / decremento porcentual con relación a los ingresos reales	<i>Inmediato Histórico 5 años.</i>

▪ **En relación con el Posicionamiento y explotación de oferta de servicios, promoción y marketing**

CÓDIGO	INDICADOR	DEFINICIÓN	CÁLCULO
IN0015_MC/ UDUNMSM_04	Resultados encuestas de Satisfacción	Análisis porcentual de los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción	<i>Comparativo histórico 5 años</i>
IN0016_MC/UDUNMSM_04	Resultados sugerencias y reclamaciones	Análisis porcentual de la resolución de quejas y reclamaciones de los clientes/usuarios	<i>Comparativo histórico 5 años</i>



MANUAL DE CALIDAD UNIDAD DE DEPORTES DE LA UNMSM

EDICIÓN: 1era

M/C_UDUNMSM_01

IN0017_MC/ UDUNMSM_02	Impacto mediático	Incremento en impacto y apariciones en medios de comunicación, redes sociales, medios digitales, aplicativos.	Comparativo histórico 5 años
IN0018_MC/ UDUNMSM_02	Automatización en la oferta de servicios	Mejoras en la automatización de oferta de servicios	Inmediato 5 años

- En relación los Recursos Humanos de la Unidad de Deportes de la UNMSM.

CÓDIGO INDICADOR	INDICADOR	DEFINICIÓN	CÁLCULO
IN0019_MC/ UDUNMSM_02	Memoria anual de actividades deportivas	Análisis del total de actividades realizadas al año, número de estudiantes realizando actividad física al año	<i>Año anterior – año actual</i>
IN0020_MC/ UDUNMSM_02	Años de formación y capacitación	Nº de años de capacitación realizados por el personal de la Unidad de Deportes de la UNMSM.	<i>Comparativo histórico 5 años</i>
		Nº de incidencias y accidentes laborales y medidas para su resolución	<i>Comparativo histórico 5 años</i>

